

# GENEL İŞLETME

METİN ARSLAN

2019

**ÖNSÖZ**

İş hayatında, işletmelerin kurulup, büyümeleri ve varlıklarını sürdürmeleri ancak konunun uzmanları tarafından yönetilmesine bağlı bir alan olmuştur.

İnsanlar diğer canlılardan farklı olarak toplu yaşamaları, ihtiyaçlarını birlikte karşılama mecburiyeti ile hedeflerine varmak için aralarında işbirliği yaparlar. Bu birliktelik insana münhasır ve evrensel olan yönetim faaliyeti ile yürütülür. Bilim, “**efradımı cami, ağyarımı mâni**” olmalı ne bir eksik ne de bir fazla, onda olan özellikleri toplayıp, olmayan özellikleri dışarıda bırakmalıdır. Bilgi teorisinde; akıl, duyu ve sağlam ve güvenilir haber ile doğru bilgi üretilebilir. Tekâmül kanunu gereği, önceki kuşakların birikimleri hâlihazır kuşaklarca geliştirilerek sonraki nesillere aktarılır ve süreç mükemmele gider. Bilim, hür zeminlerde yeşerir ve gelişir. İnsanlığın ortak mirası olan bilgi ve teknikleri Avrupa’nın bazı bilim insanları ketum ve sistemli bir şekilde intihal ederek, kendi buluşları gibi kullanmış ve buna uyan bir tarih yazmışlar. Avrupa kıtasının coğrafi olarak darlığı buna mukabil nüfusunun yoğunluğu ve ihtiyaçları kıtayı; Amerika kıtasına ulaşma ve sömürgecilik hareketleri gibi yeni arayışlara yöneltmiş. Artan talebe kâfi bir arzla cevap verebilme sürecinde sahip olduğu zengin demir cevherini teknolojisine temel yaparak bugünkü gücüne ulaşmış ve diğer kültür ve medeniyetleri mağlup ederek üstünlüğünü tüm dünyaya kabul ettirmiştir.

Bilgi toplumunda insanın taşıdığı temel nitelik, “sürekli öğrenme ve kendini geliştirme” isteğidir. Öğretim ile eğitimin birbirini tamamladığı maarif sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğini kalıcı hale getirmek öğretim (talim) ve eğitim (terbiye) ile mümkündür. Önce öğretim ile bilgi verilir, sonra eğitim gerçekleşir. Öğretimde; “hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz”, “akla kapı açılır, fakat ihtiyar elinden alınmaz” ve ‘eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriyim’ anlayışı hâkim olmalıdır. Eğitim, eleştirel bilgi yanında medeniyet ve inanç meselesidir. İnsanlık, gelecekte bütün kuvvetini ilimden alacak, hüküm ve kuvvet ilmin eline geçeceği için nitelikli bilgiyi öğrenme ve faydalı şekilde kullanma becerisini geliştirme bir ihtiyaçtır. Bir organizasyonda görev alan kişi, mesleğini başarı ile icrası için gerekli bilgi, beceri, seciye, tavır ve tutumları geliştirme, teknoloji ile daha kolay olmaktadır. Öğrenim, geçmişte okula, müfredata ve öğreticilere bağımlı iken, günümüzün zengin öğrenme imkânları ve serbest müfredat, yeni neslin öğrenmelerini kolaylaştırmakta ve öğrenme kabiliyetlerini de artırmaktadır.

Kişinin zihnî yetenekleri ve sosyal becerileri, gelecekte sahip olunması gereken önemli vasıflar olarak öne çıkmaktadır. İnsan, sığ değil, derin ve gerçek bilgiyi elde edip, teknoloji desteği ile kendini geliştirerek hayat kalitesini yükseltebilir. İnsanlar ve sistemler eleştiriye açık oldukları sürece kendilerini geliştirirler. Düşünme becerisi, eleştirel bakma ve tahlil edici yaklaşım geliştirme ile sosyal beceriler kazanma ilim tahsili ile gerçekleşir. İşletme konularına geniş perspektiften bakıp doğru değerlendirmeler yapabilmek için eleştirel görüşlere de yer verilmelidir. Gelişime bağlı artan bilinçlenme ile toplumun geniş kesimleri yönetim ve sistemleri eleştirilmesi ve memnuniyetsizlik sebebiyle güç otoriteleri yeni arayışlara yöneltmektedirler.

İşletmeciliğin temel kurallarını teori ve pratikte ülke ve dünya şartlarına uygun; analitik bakış açısı ile kıt kaynakları verimli kullanma ve ülke ekonomisinin iyi yönetilmesi gelişen dünyanın bir gereğidir. Bu sebeple, işletme işlevleri, iç ve dış çevrenin tanınması, tahlil yapabilmek, meselelere çözüm üretme ve sağlıklı kararlar alabilmeye yardımcı bilgiler verilmelidir. Kurumlarda uzun süreli verimli çalışacakların teorik, teknik, idarî ve muhasebe bilgisine sahip, mevzuata hâkim, sosyal, iletişim becerisi ile kuruluş içi ve dışı koordinasyonu sağlayacak, kurum misyon ve vizyonunu ileriye taşıyacak donanıma kavuşturulması hedeflenmelidir. İşletmelerin sır ve sihirlerini çözmeye dönük çalışmanın anlaşılabilir olması için sade anlatım tarzı izlendi ve farklı kaynaklardan faydalanıldı.

Birinci bölümde, işletme ile ilgili kavramlar ve işletmenin diğer bilimlerle ilişkisi, ikinci bölümde; mikro ve makro ekonomik veriler, üçüncü bölümde; işletme gayeleri, temel ilkeleri, işlevleri ve çevre ilişkileri, dördüncü bölümde; işletme türleri, beşinci bölümde; iş ahlâkı ve sosyal sorumluluklar, altıncı bölümde; işletmenin kuruluş süreci, büyüme, kapasite ve globalleşme, yedinci bölümde; işletmecilikte temel teknikler, sekizinci bölümde; işletmenin mali yapısı ve riskleri, dokuzuncu bölümde, işletmenin ana işlevleri incelenecek. Onuncu bölümde ise işletmenin destekleyici ve geliştirici işlevleri incelenecektir.

Öğrencilerimize başarı dilekleriyle...

**İÇİNDEKİLER**

<b>BİRİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>5</b>
<b>İŞLETME VE İLGİLİ KAVRAMLAR.....</b>	<b>5</b>
1. Toplumların Sosyal ve Ekonomik Gelişimi.....	5
2. İnsan İhtiyaçları.....	11
3. İşletme Kavramı.....	13
4. Mal ve Hizmetler.....	14
5. Üretim Faktörleri.....	15
6. Yönetim ve İşletme Yönetimi ile İlgili Kavramlar.....	16
7. Ekonomik Birimler ve İşletmeciliğin Gelişimi.....	19
8. İşletme Biliminin Gelişimi ve Diğer Bilimlerle İlişkisi.....	21
Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	22
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>23</b>
<b>MİKRO VE MAKRO EKONOMİK VERİLER.....</b>	<b>23</b>
<b>1. MİKROEKONOMİK VERİLER.....</b>	<b>23</b>
1.1. Ekonominin İşleyişi.....	23
1.2. Ekonomik Sistemler.....	26
1.3. Piyasa ve Piyasa Türleri.....	32
1.4. Arz ve Talep.....	32
1.5. Üretim Maliyeti.....	33
1.6. Üretici ve Tüketici.....	33
<b>2. MAKROEKONOMİK VERİLER.....</b>	<b>35</b>
2.1. Milli Gelir ve Dağılımı.....	35
2.2. İstihdam ve İşsizlik.....	36
2.3. Dış Ticaret ve Ödemeler Dengesi.....	36
2.4. Kalkınma.....	40
2.5. Tasarruf ve Yatırım.....	43
2.6. Para.....	44
2.7. Banka.....	47
2.8. Katılım Bankacılığı.....	48
İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	50
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>51</b>
<b>İŞLETMENİN TEMEL ÖZELLİKLERİ.....</b>	<b>51</b>
<b>1. İŞLETMENİN AMAÇLARI.....</b>	<b>51</b>
1.1. İşletmenin Genel Amaçları.....	51
1.2. İşletmenin Özel Amaçları.....	53
<b>2. İŞLETMECİLİĞİN TEMEL İLKELERİ.....</b>	<b>53</b>
2.1. Kârlılık İlkesi.....	54
2.2. Verimlilik İlkesi.....	54
2.3. Ekonomiklik İlkesi.....	55
2.4. Sosyal Sorumluluk İlkesi.....	55
2.5. Kalite İlkesi.....	56
<b>3. İŞLETMENİN İŞLEVLERİ.....</b>	<b>56</b>
3.1. Genel İşlevler.....	56
3.2. Temel İşlevler.....	56
3.3. Destekleyici ve Kolaylaştırıcı İşlevler.....	57
3.4. Geliştirici İşlevler.....	57
<b>4. İŞLETMENİN ÇEVRESİ.....</b>	<b>57</b>
4.1. İç Çevre.....	58
4.2. Sektörel Çevre.....	59
4.3. Genel Çevre.....	60
4.4. Global Çevre.....	61
Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları.....	62
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>63</b>
<b>İŞLETME TÜRLERİ.....</b>	<b>63</b>

1. Faaliyet Alanlarına Göre İşletmeler .....	63
2. Üretim Araçlarının Mülkiyetine Göre İşletmeler .....	63
3. Milli Kökenlerine Göre İşletmeler .....	63
4. Büyüklüklerine Göre İşletmeler .....	64
5. Müşterilerin Türüne Göre İşletmeler .....	64
6. Hukuki Yapılarına Göre İşletmeler .....	64
7. İşletmeler Arası Anlaşmalara Göre İşletmeler .....	71
Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları .....	72
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>73</b>
<b>İŞ AHLÂKI VE SOSYAL SORUMLULUK .....</b>	<b>73</b>
<b>1. İŞ AHLÂKI.....</b>	<b>73</b>
1.1. Toplum Hayatını Düzenleyen Kurallar .....	73
1.2. Ahlâk Kavramı ve Kaynağı.....	74
1.3. Evrensel Ahlâk İlkeleri ve Gelişimi .....	76
1.4. Kişi Ahlâkının Gelişimi ve Toplumsal Yozlaşma .....	77
1.5. İş Ahlâkı .....	79
1.6. İş Ahlâkının Temel İlkeleri .....	80
1.7. Meslekî Yozlaşma .....	82
1.8. Yönetimde Ahlâkî Olamayan Davranışlar .....	85
1.9. Ahi Ahlâkının Kuralları .....	88
1.10. Global Ahlâkî Sorumluluklar .....	89
<b>2. SOSYAL SORUMLULUK.....</b>	<b>91</b>
2.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı .....	91
2.2. Kurumların Sosyal Sorumlulukları .....	92
2.3. Global Sosyal Sorumluluk .....	94
Beşinci Bölüm Değerlendirme Soruları .....	96
<b>ALTINCI BÖLÜM.....</b>	<b>97</b>
<b>İŞLETMENİN KURULUŞU VE GELİŞİMİ .....</b>	<b>97</b>
1. İşletmenin Kuruluş Sebepleri .....	97
2. İşletmenin Kuruluş Süreci.....	97
2.1. İş Kurma Düşüncesi .....	98
2.2. Ön Araştırmalar (Fizibilite Etüdü) .....	98
2.3. Değerlendirme .....	102
2.4. İş Planı .....	102
2.5. Üretime Geçiş.....	103
3. İşletmenin Analizi .....	103
4. İşletmelerde Büyüme .....	104
5. İşletme Kapasitesi ve Kıvamlı Büyüklük.....	106
6. İşletmelerde Küçülme .....	108
7. İşletmelerin Globalleşmesi ve Global Pazarlara Yönelme Sebepleri.....	108
8. İşletmelerin Global Pazarlara Giriş Stratejileri .....	113
Altıncı Bölüm Değerlendirme Soruları .....	114
<b>YEDİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>115</b>
<b>İŞLETMECİLİKTE TEMEL TEKNİKLER.....</b>	<b>115</b>
1. İşletmeler Arası Kıyaslama .....	115
2. İşletme Yönetiminde Karar Verme .....	116
3. Organizasyonlarda İletişim .....	117
4. Yöneticilik ve Liderlik .....	121
5. Motivasyon ve Duygu Yönetimi .....	123
6. Stratejik Yönetim ve Kriz Yönetimi .....	125
7. Grup ve Çatışma Yönetimi.....	127
8. Bilgi Teknolojileri .....	131
9. Elektronik Dönüşüm ve Siber Güvenlik .....	134
10. Standardizasyon ve Toplam Kalite Yönetimi .....	137
11. İşletmelerde Sinerji .....	144

12. İşletmecilikte Yenilikler.....	144
Yedinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	146
<b>SEKİZİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>147</b>
<b>İŞLETMENİN MALİ YAPISI VE RİSKLERİ.....</b>	<b>147</b>
1. İşletme Bütçesi.....	147
2. Üretim Maliyetleri ve İşletme Gelirleri.....	149
3. İşletmenin Ticari Belgeleri ve Vergi Yükümlülükleri.....	151
4. İşletmenin Risk ve Belirsizlikleri.....	152
5. Risk Yönetiminde SWOT Analizi.....	155
6. Başarı ve Kişisel Gelişim.....	156
7. Kuşaklar ve İş Hayatına Etkileri.....	163
8. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin Organizasyon Yönetimi Üzerine Etkileri.....	166
9. Yeni İş Fikirleri ve Yeni Meslekler.....	169
Sekizinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	170
<b>DOKUZUNCU BÖLÜM.....</b>	<b>171</b>
<b>İŞLETMENİN ANA İŞLEVLERİ.....</b>	<b>171</b>
<b>1. YÖNETİM İŞLEVİ.....</b>	<b>171</b>
1.1. Yönetim ve İlgili Kavramlar.....	171
1.2. Yönetimin Temel Özellikleri.....	175
1.3. Yönetim Şekilleri.....	175
1.4. Yönetim Teorilerinin Tarihi Gelişimi.....	176
1.5. Yönetimin Temel İşlevleri.....	180
<b>2. SATINALMA İŞLEVİ.....</b>	<b>185</b>
2.1. Satınalma İşlevi.....	186
2.2. Satınalma Yönetim Süreci.....	186
<b>3. ÜRETİM YÖNETİMİ İŞLEVİ.....</b>	<b>186</b>
3.1. Üretim Yönetimi.....	186
3.2. Üretim Sistemi.....	188
3.3. Üretim Sistemlerinin Sınıflandırılması.....	189
3.4. İleri İmalat Teknolojileri.....	190
<b>4. PAZARLAMA İŞLEVİ.....</b>	<b>192</b>
4.1. Pazarlama ve İlgili Kavramlar.....	192
4.2. Pazarlamanın Özellikleri ve Temel Gayeleri.....	195
4.3. Hizmet Pazarlaması.....	195
4.4. E-Pazarlama.....	197
4.5. Pazarlama ve Marka.....	199
4.6. Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	201
4.7. Pazarlama Anlayışının Gelişimi.....	203
4.8. Pazarlama Yönetim Süreci.....	204
Dokuzuncu Bölüm Değerlendirme Soruları.....	215
<b>ONUNCU BÖLÜM.....</b>	<b>216</b>
<b>İŞLETMENİN DESTEKLEYİCİ VE GELİŞTİRİCİ İŞLEVLERİ.....</b>	<b>216</b>
<b>1. İŞLETMENİN DESTEKLEYİCİ İŞLEVLERİ.....</b>	<b>216</b>
1.1. Muhasebe İşlevi.....	216
1.2. Finans İşlevi.....	218
1.3. İnsan Kaynakları İşlevi.....	220
1.4. Halkla İlişkiler İşlevi.....	240
<b>2. İŞLETMENİN GELİŞTİRİCİ İŞLEVLERİ.....</b>	<b>242</b>
2.1. Araştırma ve Geliştirme İşlevi.....	242
2.2. Verimlilik Yönetimi İşlevi.....	245
2.3. Organizasyon Geliştirme İşlevi.....	245
Onuncu Bölüm Değerlendirme Soruları.....	248
<b>FAYDALANILAN KAYNAKLAR.....</b>	<b>249</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞLETME VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Birinci bölümde, işletme ve işletme ile ilişkili bulunan kavramlar ele alınmaktadır.

#### 1. Toplumların Sosyal ve Ekonomik Gelişimi

Bilim insanları, toplumun gelişiminde kendine münhasır kanunlarını bulmaya çalışırken Avrupa'nın ilmi, iktisadi ve sosyal tarihini tek ve evrensel (cihanşümül) olarak kabul ettiler.

İktisadi ve sosyal gelişimin dinamikleri her toplumun kendine münhasır şartlarında gelişir. Sosyal ve iktisadi gelişme ve Batı medeniyetine ulaşma isteği, diğer toplumlar için bir hedeftir. İnsan hayatının devamı için birbirlerine ihtiyaç duydukları gibi devletlerde birbirine muhtaçtır. Ülkeler milli hedeflerine için diğer ülkelerle maddi ve manevi değer alış-verişinde bulunur. İnsanlığın ortak meselesi olan; cehalet, zaruret ve ihtilafların ilacı; marifet, sanat ve ittihatır. Dil, ırk, coğrafya ve din gibi farklılıklar insanların birbirini tanıması, sulh içerisinde dünya kaynaklarını verimli ve adil kullanması için bir fırsattır. Dünya kaynakları tüm insanlığın müşterek servetidir, hiçbir güç bu kaynakları istediği gibi tasarrufta bulunup kullanamaz.

İnsanlık, geçmişten günümüze; ilkelik, kölelik, esirlik, ücretlilik ve hürriyet devri olarak beş dönemden geçerek kurallı ve modern toplumları ortaya çıkarmıştır. Bu dönemlerde insanlık; gelişme, olgunlaşma ve mükemmelleşme seyri izleyen realiteden hareketle mecburi devirleri bir şekilde yaşamıştır.

Zihin gücü ile dünyayı imar, inşa ile ona yön ve şekil veren insanlık, içinde yaşadığı dünyadan da etkilenir. Asya medeniyeti **dine dayalı ve inançların** şekillendirdiği bir anlayışa, Batı medeniyeti ise **'Roma Hukuku ve Yunan Felsefesi'** ne dayanır. Sosyal, siyasi, ekonomik vaziyet ve üretim-tüketim sistemlerini de bu anlayış belirler. Batı felsefesinin sabit doğruları olmadığından geçmişin hepsini yanlış görür ve her doğruya şüphe ile yaklaşır. Her gün yeni doğrular arar ve bir yenisini bulana kadar eski doğruyu kabullenir. Buna mukabil, çok kültürlü ve çok hukuklu bir tolerans (hoşgörü, müsamaha) kültürüne sahip Asya medeniyeti semavi dinler ve ahlâkî kaidelere dayanan, zamana göre değişmeyen mutlak doğruları vardır. Bunlar gelenek ve eğitimle gelecek nesillere aktarılır. Batı'yı insanlığa faydalı faaliyetler yürüten ve temelini Hristiyanlık dininden alan 1. Avrupa ile Roma ve Yunan düşüncesine dayanan ve kapitalizmle dünyayı sömüren 2. Avrupa ayrıdır.

Her yapının beka meselesi vardır. Devletin bekası, toprak bütünlüğünü, ahdi hukukunu ve anayasa düzenini iç ve dış tehditlere karşı koruması suretiyle hayatini devam ettirmesidir. Toplumun bekası, gelecek nesilleri iyi yetiştirmek, aidiyet, vefakarlık ve yaşadığı coğrafyanın değerini bilmesi ile mümkündür.

İnsan ve topluma en az çabayla en çok tatmin sağlamayı gösteren yöntemler teorisi olan ekonomi, insan ve toplum hayatını temelden belirler. Asya ve Avrupa medeniyetin kaynakları temelde farklıdır. Asya medeniyeti dine dayalı bir anlayışı yansıtırken Avrupa medeniyeti ise Roma ve Yunan felsefesine dayanır. Bu manada Batıyı şekillendiren Yunan felsefesi ve Roma hukukudur. Üretim bütün topluluklar için farklı iki ana yoldan gelişmiştir. Birincisi; klasik yoldur ve Avrupa'ya özgüdür, bu yapıya göre Avrupa'da toprak beyleri kendi denetimi altındaki toprağın sahibi olmaları sebebiyle buldukları bölgede Kralın yetkilerini paylaşır ve kendi kendilerini yönetirlerdi, Feodalizm olarak isimlendirilen bu üretim yapısı kapitalizmin klasik gelişme yoludur ve kapitalist üretim süreci bu yapı içerisinde meydana gelmiştir. Kapitalist ekonomik anlayış, sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen ve doğrudan tüketime konu olmayan nesnelere değersiz kabul eder. İkincisi ise farklı bir seyir izleyen; Hindistan, Çin, Osmanlı Devleti gibi Asya toplumları Avrupa'nın aksine merkezi otorite, gücünü muhafaza etmek ve yetkilerini paylaşmamak için ülke topraklarını belirli bir kişiye veya aileye mülk olarak değil, belirli şartlarda ve kendisine bağlı kalacağına inanmasıyla kullanma hakkını devrederdi. Bu hakka sahip olan kişi bunu miras yoluyla çocuklarına devredemeyeceği için Asya toplumlarında toprak, şahısların değil, devletin mülkiyetindeydi. Mülkiyet farklılığı sosyal ve psikolojik yapıları farklılaştırmış; Asya toplumları kamucu, yardımlaşmacı, Avrupa toplumları ise bireyci ve hayatı savaş gören anlayışındadır.

Asya toplumlarında toprağın devlete ait olması ile mülkiyet, miras yoluyla çocuklara devredilemediğinden sermaye birikimi olmamış. Avrupa, kapitalizmin gelişiminde miras hakkına sahip olmasıyla sermaye birikimini daha hızlı sağlamıştır. Kalkınmada temel sermayeye sahip Avrupa, gelişimini hızlı gerçekleştirdiği için diğer toplumların bu açığı kapatmaları da zor görünüyor. Ancak bu bir hedef olarak ortada durmaktadır. Global piyasa sistemi olarak zoraki uygulanan kapitalizm, Asya toplumları için gerek; fikri ve ekonomik altyapı ve işleyişi, gerekse toplumu ilgilendiren sonuçları itibariyle, olumsuzlukları fazla bir sistemdir. Asya toplumları; piyasa ekonomisinin fikri ve faaliyet temellerini, kural ve kurumlarını

hem milli hem de milletlerarası boyutta etkin olarak kurup işletebilecek özellikleri yoktur. Bunlar, kalkınma ve refahlarını, kendi kültürlerine uygun sistem olan **Kanaat Ekonomisi** ile gerçekleştirebilirler.

Asya toplumu olan Osmanlı Devleti'nde ekonomide kabul edilen insan tipi "homo-İslamicus (İslami insan)", Avrupa toplumlarında ise "homo-economicus (iktisadi insan)" modeli esastır. Homo-İslamicus modeline dayanan kanaat ekonomisi sisteminin temel ekonomik varsayımları ile "homo-economicus modelini esas alan kapitalist ekonomik sistemin temel varsayımları farklıdır.

#### **Kanaat ekonomisinin temel varsayımları / Kapitalist ekonominin temel varsayımları:**

1. Bol kaynaklar ve sınırlı ihtiyaçlar / Sınırlı kaynaklar ve sınırsız ihtiyaçlar.
2. Bütün kararlarda akıl ve kalp dengesi esas alınır / Kararlarda sadece kendi aklına güvenir.
3. Faizsizlik ilkesi / Faize dayalı piyasa.
4. Belirsizlik içeren ve haram sayılan faaliyetler yasaktır / Her türlü ekonomik faaliyet serbesttir
5. Toplumculuk ve toplum menfaati esastır / Bireycilik ve şahsi menfaat.
6. İşbirliği ve yardımlaşmayı esas alır. / Rekabet ve mücadele vardır.
7. Faaliyetlerinde diğer insanları ve çevreyi gözetir / Faaliyetlerinde diğer insanları ve çevreyi gözetmez,
8. Her türlü faaliyette ahlâkî kaideleri esas alır. / Herhangi bir ahlâkî bağlayıcı düzenleme bulunmaz.
9. Hayatı bir bütün olarak esas alır / Hayatın ekonomik kısmını diğerlerinden ayırır.
10. Değer ölçü birimi mal para (altın veya gümüş) esastır / Kâğıt para ve sanal piyasaları esas alır.

Ekonomik sistemlerin bu temel varsayımları kıyaslandığında birbirinden farklılıkları daha iyi anlaşılacaktır. Kişisel olarak da kabul ettiği insan tipleri birbirinden farklılık arzeder.

**Homo-İslamicus (İslami insan)'ın temel özelliği;** inançlarına göre hayatına yöne verir, spekülasyon (vurgunculuk) yapmaz, faiz alıp-vermez, kumar oynamaz, içki içmez, her faaliyetinde; başka insanları gözetir, çevreyi korur, helal olanı tercih eder, hayatı bir bütün olarak kabul eder, tüm kararlarında akıl ve kalp dengesini kurmaya çalışır.

**Kapitalist düşünce akımının belirlediği modelde homo economicus insanın temel özelliği** ise kendi menfaatini maximuma ulaştırmaya çalışır, rasyonelliği sadece kendi aklına göre belirler ve ona göre davranır, haz ve elem hesabı yapar ve faaliyetlerinde diğer insanları ve çevreyi dikkate almaz, ekonomik hayatı ayırarak diğerlerinden bağımsız kabul eder, sistemi sermayeye dayandırır.

Roma hukuku ve Yunan felsefesini temel alan ve kapitale (anamal-anapara) dayalı materyalist (maddeyi esas alan) bir ekonomik sistem olan kapitalizm sermayenin sistemidir. Diğer taraftan Karl Marx'ın felsefesine dayalı geliştirilen tekelci bir devlet kapitalizmini yansıtan sosyalizm (komünist ekonomi) de özü itibarıyla maddeci, materyalist olduğundan toplumların ekonomik meselelerini adil bir şekilde çözememiştir.

Temel kaidelerini İslam Dini'nin esaslarından alan Asya toplumunun ekonomisi olan **Kanaat Ekonomisi** ise emeğe dayanır ve adaletle yürütülür. İslam, insanı İslami prensiplerle, Allah'ın emir, nehiy ve nasihatleriyle öğretilip eğitildikten sonra, iktisadi hayatta serbest bırakır. Kanaat ekonomisi kaynağından sistematiğe bağladığı temel özelliklere sahiptir.

#### **Kanaat ekonomisinin temel özellikleri:**

1. İnsanı bir bütün olarak değerli kabul eder ve her faaliyeti insan merkezli yürütür
2. Mülkiyet hakkı ve faaliyet hürriyeti tanır
3. Piyasayı açık ve şeffaf kabul eder
4. Emeğe önem verir ve üretimi emeğe dayandırır
5. Tüketicinin zaruri ihtiyaçlara kolay ulaşımının önündeki engelleri kaldırır
6. Kamu faydasına olmayan faaliyetlere müdahale dışında, piyasanın işleyişini serbest bırakır.
7. Kâr hadlerine spekülasyon olmadığı sürece müdahale etmez
8. İnsanların aldatılmasına ve haksız kazanca müsaade etmez
9. Ürün fiyatları arz ve talebe göre piyasa şartlarında spekülasyona meydan vermeden belirlenir
10. Kamu faydasına olan gayrimenkul mülkiyeti kamuda olmak üzere kiralanır
11. Hayatın her alanında olabilecek israfı engelleyecek ve tasarrufu esas alan uygulamaları kabul eder.
12. Değer ölçmede sağlam ve spekülasyona (vurgunculuk) kapalı olan altın (mal para) para kullanılır.
13. Dünyadaki tüm değer ifade eden kaynakları tüm insanlığın ortak kaynağı görür ve sömürüyü engeller.
14. Tüm kaynakları miras değil, emanet görür ve kimseyi mahrum etmeyecek şekilde üretime dahil eder.
15. Diğer toplumlarla adil ticaret şartlarında ihracat ve ithalatını yürütür.

İslam'da sosyal güvenliği gerçekleştiren; nafaka, zekât, sadaka-ı fitır, adak (nezir), fidye, kefarete ve kurban gibi uyulması mecburi olan; nafile hayır, sadakalar, vakıflar, vasiyetler, eşyaların âriyeti, isar (başkasını, kendi nefesine tercih), hediye-hibe, komşu hakkı ve karz-ı hasen (faizsiz ödünç) gibi uyulması ihtiyari olan sosyal dayanışma müesseseleri ile insanların zaruri ihtiyaçları karşılanır. Dünyadaki çarpık ekonomik yapının iyileşmesinde Asya'nın kadim kültüründe mevcut adalet ve merhameti esas alan Homo-İslamicus insani temelli kanaat ekonomisi bir alternatiftir. Kanaat ekonomisi; üretim merkezli, kâr-zarar ortaklığına dayalı, riskin adil dağıtıldığı, faizin olmadığı, emeğin hakkını veren, israf etmeden, çevre ve tabii kaynakları insanlara emanet eden, bilinçle tüketilmesi gibi temel konularda teorik ve pratik kurallar vazeder.

Hükümdarın yetkilerinin anayasa ve seçimle gelen milletvekillerinin oluşturduğu meclis tarafından kısıtlandığı ve yasamanın hükümdar fermanı ile değil, parlamento ile yapıldığı yönetim şekli olan meşrutiyetin Avrupa'da ilk denemesi 1215'de İngiltere'de "Magna Carta" ile başlar, 1789 Fransız Devrimi sonrası 1830 Fransa'da ve 1876'da "Kanun-i Esasi (Anayasa)" nin ilânı ile Osmanlı'da hayata geçer. Osmanlı Devleti, 1808'de toplumun ileri gelenlerinden oluşan Ayanlar ile Sened-i İttifak olarak bilinen ilk anayasa ile başlayan süreç; 1839'da Tanzimat Fermanı olarak bilinen Gülhane Hatt-ı Şerifi (Hümayunu) ile yenileşme devam ediyor. 1876 senesinde II. Abdülhamid döneminde anayasaya dayalı yönetim olan Meşrutiyet ilan ediliyor ve 1877-78 Osmanlı-Rus Savaşı sonrası II. Abdülhamid'in Meclis-i Mebusan'ı kapatmasıyla 1878'de son buluyor. Anayasa 29 sene askıdan sonra 1908'de II. Meşrutiyetin ilanı ile devam eden süreç Sultan Vahdettin tarafından 1920'de Meclis-i Mebusan'ı tasfiyesine kadar devam ediyor.

İnsan hayatı gibi toplumların hayatında da zaman doğru bir çizgide ilerleyerek başlangıç ve sonu birbirinden uzaklaşmıyor; bir daire içinde sosyal ve ekonomik olarak bazen yükseliyor, bazen de geri kalıyor. Her medeniyet veya hareket doğar, büyür, gelişir ve ölür. Bu felsefeden hareketle Voltair'in "Tarih, ikbal merdivenlerinden inen ipek terlikliler ile, o merdivenleri şimşek hızıyla çıkan çizmelilerden ibarettir." Sözü dünyanın değişmeyen döngüsünde; zor zamanlar güçlü insanları çıkarır, güçlü insanlar rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, bunlar da zor zamanları getirir. Ümitsizliğe maruz insanlar "neme lazımcılık"la şahsi menfaatlerini toplum menfaatleri üzerine tutarak müstemleke haline gelirler.

Çok kültürlü, hukuklu farklı toplum mozaikinden oluşan zengin hoşgörüyü sahip coğrafyaları sömürmek isteyen emperyalistler bunların modern akademik bilgileri ile kadim (eski) bilgilerini de elde ederek yeni sömürü teknikleri geliştirirler.

#### **Kapitalistlerin sömürü yöntemleri:**

1. Devletler arasına ihtilaf sokmak,
2. Mezhep ve meşrep farklılıklarını kaşıma,
3. Irk ve dil farklılıklarını kullanmak
4. Din ve inanç farklılıklarını kullanmak,
5. Ülkeleri aşırı borçlandırma,
6. Demokrasinin gelişmesini engellemek,
7. Gerçek bilgiye ulaşmalarını engellemek,
8. Otoriter kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik savaş yöntemleri geliştirmek,
9. Kendi menfaatlerini kollayan paravan sivil toplum kuruluşları oluşturmak.

Efsane oluşturma, komplo teorileri, gizem katma, kabala, tapınak şövalyeleri, dünya konseyi, dünya devleti mitolojileri ve 'hilal ve haç' mücadelesi gibi semboller üzerinden ideoloji kuranların aslında çok iyi kurgulanmış herhangi bir merkezleri olmadığı gibi metafizik yanları da yoktur. Bu gizemleri çözmeye çalışanlar, bu gizeme daha fazla gizem katarak bilmeden onların değirmenine su taşırlar. İki süper güç olan ABD öncülüğünde Batı Bloğu ile Sovyetler Birliği liderliğindeki Doğu Bloğu arasında 1947'den 1991'e kadar devam eden milletlerarası gerginliği ifade eden soğuk savaş döneminde de bölge sofistike (karmaşık) diplomasiyle küresel hesaplaşmalarda büyük operasyonlara maruz bırakılmıştır.

#### **Anadolu coğrafyasını önemli kılan temel sebepler:**

1. Asya ile Avrupa kıtaları arasında her türlü maddi ve manevi değerler alanında köprüdür.
2. Anadolu, İlk Çağ' dan günümüze kadar birçok uygarlığın merkezidir.
3. Anadolu hinterlandı, jeopolitik ve jeostratejik olarak büyük bir değer taşır.
4. Zengin hammadde ve enerjiye kaynaklık yapmaktadır.

5. Rusya'nın, Çarlık döneminde uyguladığı, Slav ırkını kendi hâkimiyeti altına alma siyaseti olan Panislavizm ile Akdeniz'e inme ideali vardır.



6. Çin'den başlayarak Anadolu ve Akdeniz aracılığıyla Avrupa'ya uzanan ünlü ticari İpek Yolu; doğudan batıya ve batıdan doğuya bilgi, fikir, din, kültür ve orduların akışı Anadolu üzerinden sağlanmıştır.

7. Hindistan'dan başlayıp İran Körfezi ve Irak üzerinden Suriye limanlarına, Kızıldeniz yoluyla Süveyş ve Akabe'ye, oradan kara yoluyla İskenderiye'ye ulaşan Baharat Yolu Anadolu'yu önemli kılmıştır.

8. Arz-ı Mev'ud (Yahudilere vaad edilen toprak) Türkiye kısmı olan Dicle ve Fırat Nehri Anadolu'dadır.

9. Anadolu topraklarını içine alan Megali İdea; Fatih'in İstanbul'u alarak, Bizans İmparatorluğu'na son verdiği günden beri yürürlükteki Yunanistan'ın Bizans'ı en parlak dönemini geri getirme ideolojisidir.

10. Anadolu coğrafyası üzerinde Ermenilerin Büyük Ermenistan hayalleri.

11. Avrupa'nın Malazgirt Zaferi (1071) ile Anadolu'yu vatan yapan Müslümanları buradan sürme idealleri.

12. Avrupa, Endülüs Emevi Devleti (756-1031/ Ben-i Ahmer Devleti: 1230-1492) gibi Anadolu'yu da tekrar elde etme idealleri.

Osmanlı Devleti, toprakları kolonileştirilemediği için emperyalistler arasında gizli bir planla paylaşımı sonucu 1. Dünya Savaşına zorunlu olarak girmiştir. Lozan anlaşması ile Osmanlı Devleti'nin tasfiye süreci tamamlanmış ve güney sınırlarımızda Misak-ı Milli dâhilinde birçok il dışarıda kalmıştır.

Bilim, sanat ve teknikte uzun dönem parlak zaman dilimleri yaşayan Asya medeniyetleri çeşitli sosyal ve siyasi sebeplerle bu başarılarının devamını getirememişlerdir. Özellikle miladi 632-661 seneleri arasında İslâm âleminin yönetimini üstlenen Hulefa-i Raşidin dönemindeki mutlak hürriyet ve adalete dayanan anlayıştan 679 senesinde Yezid'in saltanata yönelmesi ve bunun zaman içinde yaygınlaşması demokrasinin geç keşfine sebep olmuştur. Frenk illeti (hastalığı) olarak bilinen ırkçılığın çok milletli Asya toplumlarında yayılması bu bölgenin güç kaybına ve sömürgeci anlayışlara zemin hazırlamıştır.

Temsil gücü yüksek ve tüm dünya Müslümanlarının biat ettiği Hilafet Makamının Osmanlı Devleti uhdesinde olması, bu coğrafyayı sömürmek isteyen ülkelerin her zaman hedefi olmuştur. Müteaddit Haçlı Seferleri ile elde edemedikleri menfaatlerini yeni ve farklı iddialarla elde etmeye çalışıyorlar. Bölge haklarının kardeşliğini bozacak etnik ve mezhep temelli teşkilatların kurulmasına öncülük ederek, bir nevi; idari olarak yıkılan Osmanlıyı halklar nezdinde de parçalayarak hedeflerine yürüyorlar. I. Dünya Savaşı sonrası haritalar üzerinden Ortadoğu'nun paylaşımı ile yaşanan olaylar bunu net gösteriyor.

Anadolu'nun sömürsüne zemin hazırlayan İngiliz tarihçi Arnold Joseph Toynbee (1889-1975: "Güney Müslümanlığı, Eşarılık (Fas'tan Arabistan'a) bizim için tehlike olmaktan çıkmıştır. Bir şeyh satın alır, hepsini yönetirsiniz. Bizim için Kuzey Müslümanlığı, Maturidilik (İstanbul'dan Buhara'ya Türk bölgesi) tehlikelidir. Bunlar, bilimle barışık; akıl ve kalp dengesini kurdukları için yönetilmesi (sömürmek) zordur. Matüridilik, Türk Din bilgini Matüridi'nin, Hanefî Mezhebi'nin kurucusu İmam-ı A'zam 'ın düşüncesini izleyen ve açtığı yoldan yürüyüp, akli ön plâna alarak geliştirdiği İslam dini itikad mezhebidir. Türkiye, Afganistan, Pakistan, Hindistan ve Orta Asya ülkelerinde yaygındır. Hoca Ahmed Yesevî, Hacı Beştaşî Veli, Gazali, Yunus Emre, Mevlâna Celaleddini Rumi, Ahi Evran, Şeyh Edebali, Geyikli Baba, Evliya Çelebi, Akşemseddin Hazretleri gibi âlim ve bilginler bu yolun Anadolu öncüleridir. Bu insanlar gayretleriyle sosyal ve kültürel bir birliktelik olarak toplumu bilinçlendirerek Anadolu kültürünün kökleşmesini sağlamışlardır.

Bor ve Toryum madenleri gibi geleceğin yeni nesil enerjisinin Anadolu'da keşfiyle bölge Büyük Ortadoğu Projesi gibi global operasyonlara maruz kalmıştır. Asya kıtası, yer altı ve insan kaynakları açısından geleceğin merkezi olma potansiyeli, bölgenin sürekli önemini artırmasına vesile olmuştur. Kapitalist homo-economicus tipi insan modelinin sürekli yeni kaynağa ihtiyacı var, bu ihtiyacı karşılayacak bölge de burasıdır. Dünyanın ilk merkezi ve kadim din ve medeniyetlere beşiklik eden ve Arz-ı Mev'ud (vaat edilmiş topraklar) Türkiye kısmı olan Dicle ve Fırat Nehri arasını işgal için Armegeddon (dünyanın sonuna doğru olacak savaş) mücadelesinde otoriteler tüm sistemlerini seferber etmiş haldeler. Buna binaen, 1916'da Kut'ül Ammare kuşatmasıyla İngilizlerin, Osmanlı'nın 6. ordusu karşısında bozgun sonrası 16 Mayıs 1916' da Ruslarında mutabakatını alan İngiltere ve Fransa arasında Sykes-Picot gizli anlaşması ile Ortadoğu haritasını çizmişlerdi. Bölgede yüz sene sonra benzer bir gizli anlaşmanın alt yapısı hazırlanmaktadır.

Akdeniz Bölgesi, 16. asır başlarında dünya ekonomisinin, bilimin, teknolojinin ve siyasi konuların merkezi ve Osmanlı Devleti'nin kontrolünde iken sonraları Avrupa ve Atlantik'in diğer bölümlerine doğru kayd. Ve burada yeni bir sistem kuruldu ve insanlık ilk kez bu yeni sistemle her alanda karşı karşıya kaldı. Sürekli yayılan ve gelişen bu kapitalist ekonomik sistem Osmanlı Devleti hariç, dünyadaki bütün üretim ve tüketim kaynaklarının kontrolünü ele geçirdi ve hâkimiyetini kurdu. Osmanlı ekonomik yapısı içinde temel sektör olan ziraatta 17. asrın başlarına kadar yetiştirdiği ürünlerle kendine yeterliydi. Ancak, kuraklık, sel,

isyanlar, göçler ve tımar sisteminin bozulması üretim kayıplarına sebep olmuştu. Bilhassa hububat, bağ ve bahçe ziraatı ön plandayken, 18. asırdan itibaren Avrupa'da sanayinin gelişmesiyle tütün, pamuk gibi sanayi bitkilerinin üretimi önem kazanmış ve Avrupa'nın ziraat ürünü ihtiyacı artınca Osmanlı Devleti'nde **geçimlik** düzeyde üretimden **pazar ekonomisinin** ihtiyaçlarını karşılayacak bir üretim düzeyine gelinmiştir.

Osmanlı Devleti'nde iltizam (devlet gelirleri (vergi) bir kısmı belli bir bedel karşılığı kişilere devredilerek toplanma) usulü uygulandı. Çıkarılan madenlerin çoğu ülke içinde işlenemediğinden ihraç edilirdi. Osman Bey zamanında Bilecik'in fethi ile ilk demir madeni işletilmiştir. Üretimi el emeği ve göz nuruna dayanan Sanayi kesimi esnaf birlikleri (Ahi) halinde teşkilatlanmıştı. Bu meyanda; Ankara'da sof (sert ince yünlü kumaş), Bursa'da İpekçilik, Selanik'te çuhacılık (tüysüz ince sık dokunmuş yün kumaş), Bulgaristan'da aba (yünün dövülmesi ile yapılan kalın ve kaba kumaş) Kayseri, Manisa ve Tokat'ta dericilik (debbağlık) yaygındı. Savaş araç ve gereçlerini üretmek için imalathaneler de kurulmuştu. Bu üretim önceleri ülke ihtiyaçlarını karşılarken, gelişmeler ve sanayileşme değişik sebeplerle takip edilemediği için geri kaldı.

#### **Osmanlı Devleti'nin sanayide geri kalma sebepleri:**

1. İlim ve teknoloji alanındaki gelişmeyi takip edememesi.
2. Demokrasiyi geliştirememesi.
3. Ekonominin, zirai ürüne bağlı küçük sanayi üzerine kurulu olması.
4. Gazalardan elde edilen ganimete bağlı ekonomiden ticarete dayalı ekonomiye önem verilmeyişi.
5. Kapitülasyonların (yabancılara verilen ticari imtiyazlar) aşırı genişlemiş olması. (Balta Limanı Ticaret Antlaşması (1838) ile başta İngiltere ve yabancılara serbest ticaret hakkı verilmesi.)
6. Osmanlı halkı genelde memurluğu tercih ile ticaret ve sanatın azınlık ve yabancılara eline geçmesi.
7. 1854'te başlayan dış borçlanmanın artarak devamı ve 1881'de Düyun-u Umumiye'nin kuruluşuyla devlete ait birçok gelirin yabancılara eline geçmesi.

Devlet desteği ile gelişen ve global konumunu devam ettiren işletmeler, az gelişmiş ülkelerin işletmeleri ile rekabette her zaman avantajlıdır. Mevcut dünya düzeninde, devletlerarası hukuk ve kurallar zayıf ülkelerin aleyhine işletilmekte ve gücü elinde bulunduran ülkeler Dünya Ticarete Organizasyonu gibi milletlerarası yapıların karar mekanizmalarında kendi lehine kararlar çıkarmaktadırlar. Böylece tüm insanlığın serveti olan zenginlik kaynakları belirli ellerde temerküz etmesiyle dünyada sosyal kargaşalar büyümektedir. Güç savaşları ve derin yapılar algı operasyonları, ört-bas medyası ile gerçekler örtülmekte ve insanlar doğru bilgilerden uzak tutulmaktadır. İstihbarat teşkilatları menfaat alanlarında toplum kontrolünü sağlamak için sun'î uyarıcılar, şişme gündemler, beyin yıkama teknikleri ile istedikleri algıyı oluşturmakta ve illegal teşkilatlar kurarak veya mevcutları azmettirerek isteklerine ulaşmaktalar. Dünyayı kollama ve kolaçan etme sürecinde, sözde iki-üç masum gencin kurduğu sosyal paylaşım siteleri üzerinden açık istihbarat bilgileri elde ederek diledikleri coğrafyalarda istedikleri işi çıkarmaktalar. Yine, o insanları ellerine teknolojik veya fikri temelde sürekli yeni oyuncaklar vererek, onları sürekli uyutuyorlar.

Demokratik hak ve hürriyetlerin baskılandığı, siyasi gücün tek elde toplandığı devlet yönetimi olan **totaliter** anlayışta önem verilmeyen iktisadi ve sosyal hayat, **refah devleti** anlayışının benimsenmesiyle önemli hale gelmiştir. Devletin, kalkınmayı, sosyal adaleti sağlamak için sosyal ve iktisadi hayata müdahalesini gerekli ve meşru gören ve fertlere istihdam imkânı, sosyal güvenlik ve adalet sağlayıcı siyaset geliştiren devlet modeli olan **sosyal devlet** anlayışı yaygınlaşıyor. Devlet, sahip olduğu yetki ve imkânlarla, yabancı para cinsinden borçlanmayı yasaklayarak kur risklerine karşı kişileri korumaya alırken, globalleşme ile özel sektörün (işletmeler) ekonomik belirsizlikler sebebiyle döviz cinsinden borçlanmaları ve bunların kur risklerini iyi yönetmek için iyi bir gözetim imkânı kurarak zararı azaltacak tedbirler almalıdır.

Bir ülkedeki iktisadi faaliyetlerin ağırlığının sanayi kesimine kayması, yani millî gelir içinde sanayi kesiminin payının nispi olarak artışı sanayileşmeyi gösterir. Yine üretim sürecinde makinelerin yaygınlaşması, işlerin mantıkî bölümlere ayrılarak kütle üretimine geçilmesi de sanayileşmeyi ifade eder. İlim ve teknolojik gelişim dünyayı bir köy haline getirerek ülkeler arası hızlı bilgi akışı, her yeni buluş ve gelişmeyi yaymış ve insanların bilinçlerini artırarak globalleşmeyi hızlandırmıştır. Bilgi ve ürün akışı bir taraftan ülke sınırlarını ortadan kaldırırken, diğer yandan da dünyayı küçülmüş, küçülen dünyada ise ülke yönetimleri ve organizasyonlar yeniden yapılanma ihtiyacı duymuşlardır. Bu manada 19. asır "**sanayi toplumu**", 20. asır "**bilgi toplumu**", 21. asır ise "**bilgi ötesi toplum**" olarak görülmektedir. Bu süreçte sermayenin kontrolü altına giren ulus devletler; sermayenin daha çok kazanç elde etmesini sağlayacak global ölçekte etki ajanlığı yapan insanlar aracılığı ile faaliyet alanlarını sürekli genişletmektedir.

Avrupa gelişiminde Emevîlerin, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıması, Fas, Kurtuba ve Gırnata üniversitelerini kurup, ilim ve fen ışıkları ile İslam medeniyetinden büyük oranda istifade etmiştir. İnsanlığın ortak mirası olan bilgi ve teknikleri Avrupa ketum ve sistemli bir şekilde intihal ederek, kendi buluşları gibi kullanmış ve buna uyan bir tarih yazmıştır. Avrupa kıtasının coğrafi olarak darlığı buna mukabil nüfusunun yoğunluğu ve ihtiyaçların karşılanma zorunluluğu kıtayı; Amerika'ya yerleşme ve sömürgecilik hareketleri gibi yeni arayışlara yöneltmiş. Sanayileşme için gerekli olan; sermaye, hammadde, enerji, emek ve teknik eleman, ulaşım, müteşebbis, teknoloji ve pazarlama imkânlarına sahip olan Avrupa sanayide ilerlemiş, elde ettiği güç ile diğer kültür ve medeniyetleri mağlup ederek üstünlüğünü tüm dünyaya kabul ettirmiştir.

Avrupa, gücün, servet ve iktidar olarak iki temel kaynağından serveti piyasadan, iktidarı ise demokrasiden elde ederek gelişimini sürdürmektedir.

#### **Avrupa'nın sanayileşmesine etki eden faktörler:**

**1. Kavimler göçü ile nüfus sıkışması:** Orta Asya'dan batıya yönelen göç dalgası; 350-800 seneleri arasında birbirinin devamı 1. ve 2. dönemde Avrupa nüfusu arttı. Göç sonucu; (1) Avrupa'ya gelen kavimler yerlilerle kaynaşarak Avrupa milletlerini oluşturdu, (2) Roma İmparatorluğu, 395'de ikiye ayrıldı ve 476'da Batı Roma İmparatorluğu yıkıldı, (3) Feodal yönetim şekli ortaya çıktı, (4) İlkçağ bitti Ortaçağ başladı.

**2. Rönesans (yeniden doğuş) hareketleri:** İspanya'da 10.yy. Endülüs ve Palermo İslam medeniyeti ve Kurtuba şehrinde Müslümanların üniversitelerinde okuyan öğrencilerin, 1200'lerden sonra ülkelerinde başlattıkları Rönesans hareketleri tüm Avrupa'ya yayılarak peşinden Reform hareketlerini getirmiştir.

**3. Reform (iyileştirme) hareketleri:** Avrupa'yı 15. ve 17. asır boyunca etkileyen Katolik Kilisesi'ne yönelik yapılmış dini bir hareket olan **Reform**; Katolik kilisesinin siyaset ve dünya ile aşırı ilgisi sonucu zenginleşmesine tepki önce Almanya sonra Fransa, İngiltere ve Kuzey Avrupa ülkelerinde etkili olmuş ve Hristiyanlığın yeni ve büyük üç mezhebinden birisi olan Protestanlığın doğuşunu sağlamıştır.

**4. Coğrafi keşifler:** 15. ve 16. asırlarda; yeni coğrafi keşifler, insanlarda fikri ilerleme ve deniz ticareti ile ekonomide yeni gelişmeler oldu. Ulaşılan yeni kıtalardaki değerli madenler Avrupa'ya taşınarak ticaretin canlanması ve sermaye birikimiyle sanayileşme sağlandı. Çin ve Hindistan'dan Avrupa'ya gelen ürünlerin güzergâhı; İpek ve Baharat Yollarına Müslümanların sahip oluşu ve bu yola bağımlı olmadan ulaşabilecekleri yeni yollar aramaları, doğunun zenginliğini elde etme istekleri, pusulanın keşfi, dünyanın yuvarlaklığına artan inanç, harita bilgisi ve gemiciliğin gelişimi keşifleri hızlandırdı. İlk keşiflerde Portekizli Bartelmi Diaz Afrika'nın en güneyine ulaştığı bu yolu takip eden Vasko Dö Gama ise Hindistan'a ulaştı. İspanyol, Kristof Kolomb ulaştığı Amerika kıtasının yeni bir kıta olduğunu anlayamadı. Buranın Maya, Astek ve İnka gibi üç kadim medeniyete sahip yeni bir kıta olduğunu Amerika Vespuci bildi.

**5. James Watt'ın buhar makinesini keşfi: 1763'de** James Watt'ın buhar makinesini keşfiyle başlayan sanayileşmede hızlı bir gelişim yaşanıyor. Avrupa'da 18. ve 19. yy. yeni buluşların üretime etkisi ve buhar gücüyle çalışan makinelerin sanayiye ortaya çıkarması Avrupa sermaye birikimini sağlamıştı. İlk İngiltere'de ortaya çıkan bu buluş Batı Avrupa, Kuzey Amerika ve Japonya ve ardından dünyaya yayılmıştır.

**6. Fransız İhtilali: (1789-1799)** Fransa'daki mutlak monarşinin devrilip, yerine cumhuriyetin kurulması ve Roma Katolik Kilisesi'nin ciddi reformlara gitmeye zorlanmasıdır. Avrupa, tarihinde bir dönüm noktası olarak sosyal bir akımı başlatarak siyasi ve hukuki gelişmeyi beraberinde getirmiştir.

**7. Sömürgecilik ve Merkantilizm:** Avrupa'da Rönesans ve Reform hareketlerinin başlattığı uyanışın, siyasi ve ekonomik alana yansımaları olan coğrafi keşiflerle başlayan sömürgecilik ve sonucu merkantilizm dönemi başladı. Bu dönemde egemenlik feodal derebeyi, soylulardan burjuvalara el değiştirdi. Sanayinin gelişimi ile artan üretimin pazarlaması meselesi I.ve II. Dünya Savaşlarının sebeplerinden biri oldu. O zamanda yeni pazarlar bulmak belirli coğrafyalarda hâkimiyet kurmak ile mümkün idi. Sömürgeciliğin başlangıcı, artan üretimin yeni pazarlara arzı ve oralardan değerli madenleri sanayileşmiş ülkelere getirme süreci olarak merkantilizmi gündeme getirdi. **Merkantilizm**, 17. asırda deniz aşırı ticaret yapan ülkelere; değerli madenleri ülkenin siyasi ve iktisadi gücünün kaynağı gören ve bu sebeple altın ve gümüş miktarını arttırmak için dış ticaret fazlası verilmesini ve aşırı devlet müdahalesini zorunlu gören iktisadi sistemdir.

**8. Yer altı kaynakları ve ulaşım imkânları:** Nüfusu yoğun olan kıtanın ihtiyaçları ve artan talebe kâfi bir arzla cevap verebilme sürecinde Avrupa sahip olduğu zengin kömür ve demir cevherini teknolojisine temel yaparak bugünkü gücüne ulaşmıştır. Kıtada demir yolu ulaşımı ile birlikte Tuna, Volga, Elbe ve Ren nehirleri ve bunları birbirine bağlayan kanallarda kara içi su ulaşımı gelişmiştir.

**9. Bilim ve teknolojideki gelişmeler:** Endüstriyel gelişim; 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 ve 5.0 olarak beş kronolojik gruba ayrılıyor. Her bir yeni gelişim aralığı yuvarlak hesapla yarıya düşmektedir. 1.0, 140 sene, endüstri 2.0

70, endüstri 3.0, 35, endüstri 4.0, da 17,5 sene sürdüğü tespitiyle bu süre endüstri 4.0'ın temeli uygulamalar 2005'te görüldüğünden 2020 senelerinden itibaren endüstri 5.0'la ilgili yapılan ilk çalışmalar başlayacaktır.

Avrupa'da yaşanan sanayileşme, üretim dağıtım ve bölüşüm gibi meseleleri de peşinden getirirken, işveren ve işçi meseleleri olarak ortaya çıkan problemin artışıyla fikri alanda sermayeyi temsil eden kapitalizme karşı bir antitez olan sosyalizm ortaya çıkıyor. **Kapitalizm**, özel mülkiyet ve serbest pazara dayalı ve devlet yapılanmasını da liberal demokratik bir rejimi kurmaya ve kollamaya yönelirken, **sosyalizm ise** kolektif mülkiyet, ülke dışına kapalı ekonomi ve devlet yapısını kabul ediyor. Bu mücadele sonucu kapitalist anlayışı temsil eden Avrupa'ya mukabil sosyalizmi uygulayan SSCB ile dünya 1990'lara kadar ekonomik ve siyasi iki kutuplu bir süreç yaşamıştır. Refahı sağlama düşüncesiyle kurulan sosyalist ekonomilerin üretimsizlik ve doyumsuzluğa bağlı zayıflaması ve sistemden sapmalar sonucu 1990'lar sonrası sistem temsilcisi Sovyet Rusya dağıldı ve ekonomide sistem değiştirerek kapitalizme geçti.

Dünyadaki farklı ekonomik uygulama ve tecrübeler, arayış içindeki ekonomilere, Doğu Asya ülkelerindeki devlete sorumluluk yükleyen ekonomik kalkınma modelleri iyi bir örnektir. Avrupa devletleri ekonomik bir birlik oluşturma ve bu gücü siyasi alanda da avantaja dönüştürme fikrinin temeli 1800'lere dayanır. Avrupa Ekonomik Topluluğu; 1957' de imzalanan Roma Antlaşması'yla kuruldu. Bu ekonomik birlik peşinden siyasi birliği getirdi ve **AB** olarak organize oldu. Türkiye 1959'da bu topluluğun bir parçası olmak için başvuruda bulunsa da üyelik süreci, 'Ankara Anlaşması' (ortaklık anlaşması) çerçevesinde 1963'de müracaatını yaptı ve 1987'de tam üyeliğe başvurusuyla hız kazandı. 1999'da AB üyeleri tarafından aday olarak kabul edilen Türkiye, siyasi kriterleri (Kopenhag Kriterleri) demokrasi ve hukuk olan AB bir barış ve medeniyet projesine 2005'te tam üyelik için müzakerelerine başladı.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Organizasyonu üyesi olması dolayısıyla gelişmiş ülke sayılan Türkiye stratejik bağımsızlığı ve jeopolitik menfaatleri gereği sakin diplomasiyi esas alan sağduyulu üslupla dış politikasını çeşitlendirerek birden fazla işbirliğine kapıları açık tutarak menfaatlerini korumalıdır. Kalkınması için AB ile ilişkilerini geliştirmek ve nihai olarak üyelik sürecini tamamlamalıdır. Sanayileşmesini Avrupa ile uyumlu hale getirmeye çalışan Türkiye en fazla dış ticareti AB ile yapmaktadır.

## 2. İnsan İhtiyaçları

Bilim ve teknoloji alanındaki gelişme insan ihtiyaçlarını çoğaltmış ve "**ileri (gelişmiş) ekonomi**" olarak isimlendirilen yapı dâhilinde uzak çevreden temin edilebilecek ihtiyaçlar ortaya çıkarmıştır.

Zaruri ihtiyaçlar; yiyecek, su ve barınmadan iken, gelişmiş ekonomilerde ihtiyaçlar çok fazla ve karmaşık bir yapıdadır. 1980'li senelerden sonra üretim ve tüketim sisteminde köklü değişimle, hızlı bir tüketim meyli toplumda "**değer**" in yerine "**imaj**" ı koymuş ve ihtiyaçlar reklâm ve imajla belirlenip üretilmekte ve alıcısı hazırlanan ürün pazara sunulmaktadır. Günlük hayatın standartlaştırılan ihtiyaçları, işletmeler tarafından insana standart paketlerde yiyecek, içecek, giysi, bilgi, hayal, sevgi-nefret, ev, otomobil, tasarım, eğlence ve boş zaman meşguliyetleri olarak pazarlanmaktadır. Bu bağlamda kapitalizm, insanı sadece tüketici görerek metalaşan kültür ürünlerini pazarlayabilmek için istediği şekli vermeye çalışmaktadır.

İhtiyaçların karşılanmasına dönük üretimden kaynaklanan meselelerin artışıyla bilhassa iki binli senelerden itibaren "**az tüket, mutlu yaşa**" eğilimi ve gönüllü sadelik felsefesi yaygınlaşmaya başladı. Tüketim toplumunun 1950-2000 seneleri arası "**çok çalış, çok kazan, çok harca**" felsefesini benimsemeyenlere "**meczip**" gözüyle bakılıyordu. Ekonomik durgunluk ve artan işsizlikle birlikte toplumdaki rahatsızlıklar insanları mistik değerlere yönlendirdi. Bu yöneliş 2000'li senelerden sonra "**gönüllü sadelik**" olarak formüle edilmekte ve düşüncede yeni bir Rönesans olarak görülmektedir. Çünkü israfın faturası hem bugünün insanlarına hem de gelecek kuşaklara yansıtılmakta ve toplumların hayatında israfın bedeli ağır olmaktadır.

İnsan yapısı itibarıyla çok şeye ihtiyaç hisseder ve bu ihtiyaçların bazılarını tek başına karşılayamadığı için bir topluma dâhil olur, toplum içinde toplumun genel kurallarına uyarak karşılamaya çalışır. Toplum kurumlarının ilki ve temeli olan ailede dünyaya gelen insanın toplumla olan çok yönlü ilişkisi; (1) Sözleşme Teorisi, (2) Organik Teori ve (3) Toplum İnsan İhtiyaçlarından Doğan Teorisi ile açıklanmaktadır.

İnsan, toplum ve ekonomi bu üç kavram birbirine bağlı ve birbirini tamamlar. Toplum ihtiyaçlarının karşılanması belirli bir düzende ve belirli kurumlar aracılığı ile olur. Gelenek, görenek, kanun, tüzük ve yönetmelik gibi normlara sahip; aile, siyasi, askeri, eğitim, dini ve ekonomik kurumlar insanların değişik ihtiyaçlarını karşılamak için faaliyet yürütürler. Ekonomik kurumlar; insanların ferdi ve toplum halinde hayatlarını devam ettirebilmek için ihtiyaç duyduğu ürünleri üretir ve arz ederler. Ekonomik kurumların yapı ve işleyişine göre dünyadaki toplumlar; Gelenekçi Toplum ve Sanayi Toplumu olarak da ikiye ayrılır.

**İhtiyaç;** organizmanın duyduğu bir eksiklik olarak karşılanmadığı zaman acı ve üzüntü; karşılandığı zaman mutluluk, zevk ve haz veren bir duygudur. İhtiyaçlar kişiden kişiye, zamandan zamana farklılık gösterir, dinamiktir ve devamlı değişir. İhtiyaçların ortaya çıkış süreci tüm insanlarda aynı olmasına rağmen, ihtiyacın şekli ve şiddeti kişiden kişiye ve kişinin sosyal hayatına, yaşadığı coğrafi bölgeye ve zamana göre farklılık gösterir. Sürekli tekrarlanan, nicelik ve nitelik değiştiren ihtiyaçların tatmini insan faaliyet ve davranışlarının itici gücünü oluşturur ve bu güçlerin her birine ihtiyaç denir. İnsan hayatını devam ettirmek için bazı mal ve hizmetleri tüketmeye veya kullanmaya muhtaçtır ve bu ihtiyaçlarını karşılamak için farklı uğraşı alanlarında farklı insanlarla işbirliğine yönelir. Dolayısıyla insanların meyilleri, yönelimleri ihtiyaçlarına göre yön bulur.

İnsan ihtiyaçları ilim ve teknolojinin gelişimiyle çeşitlenerek artma eğilimindedir. Kanaat ekonomisi, ihtiyaçları sınırlı, kaynakları bol olarak görürken, materyalist ekonomiler olan kapitalizm ve sosyalizm; ihtiyaçları sınırsız, kaynakları ise sınırlı görürler. Gerçek ihtiyaçlar dışında, zorunlu olmayan; arzu ve ihtirasla istenilenleri de ihtiyaç kabul eder. Bu noktada “İnsan ihtiyaçları sınırsızdır” ifadesindeki sınırsızlık, ihtiyaçların biri karşılanınca bir diğer ihtiyacının gelmesi anlaşılmalıdır. Sanayi toplumları sürekli artan tüketime dönük üretimle, tabii kaynakları hızla tüketmekte ve tüketim toplumu haline gelmektedirler.

İhtiyaçların tatmini insan faaliyet ve davranışlarının itici gücünü oluşturur ve bu güçlerin her birine ihtiyaç denir. İnsan hayatının devamı için bazı mal ve hizmetleri tüketme veya kullanmaya muhtaçtır. Bu ihtiyaçlarını karşılamak için insan farklı uğraşı alanlarında farklı insanlarla işbirliğine yönelir. Dolayısıyla insanların meyilleri, yönelimleri ihtiyaçlarına göre yön bulur.

İnsan ihtiyaçlarının birtakım temel özellikleri bulunmaktadır.

#### **İhtiyaçların temel özellikleri:**

1. İnsan ihtiyaçları sınırsızdır
2. İnsan ihtiyaçları süreklilik gösterir
3. İnsan ihtiyaçları artma eğilimindedir
4. İhtiyaçlar karşılandıkça şiddetleri azalır
5. İhtiyaçları karşılayan mal ve hizmetler ikame edilebilir

İhtiyaçlar; birincil (fizyolojik) ve ikincil (sosyal) ihtiyaçlar haricinde; (1) zorunlu, (2) kültürel ve (3) lüks ihtiyaçlar gibi fizikî ve soyut farklı sınıflandırmalara konu olur. Ayrıca teori ve uygulamada kabul gören Abraham H. MASLOW hiyerarşik olarak ihtiyaçları beş basamakta sınıflandırmıştır. Bunlar:

**1. Fizyolojik İhtiyaçlar:** Hayatın devamı için gerekli; nefes alma, yeme, içme, giyinme, uyku, ısınma ve barınma gibi ihtiyaçlardır.

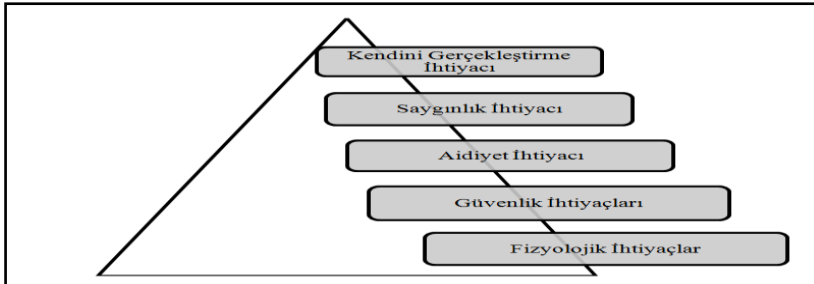
**2. Güvenlik İhtiyaçları:** Kendini, ailesini, yaşadığı toplumu güven ve emniyet içinde hissetmesi, tehlikelere karşı korunması, mal ve can güvenliğini sağlamaya dönük ihtiyaçlardır.

**3. Aidiyet İhtiyacı:** Sevgi, arkadaşlık, benimsenme, başkaları ile ilişki kurma ve aidiyet gibi ihtiyaçlardır.

**4. Saygınlık İhtiyacı:** İzzet, şeref, ün, bağımsızlık, saygı görme, tanınma ve başarı gibi ihtiyaçlardır.

**5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Bu noktada kişi tatmin, başarı, potansiyelini ortaya çıkarma, ideallerini, yeteneklerini gerçekleştirme ve inanç ve kendini aşma ihtiyaçlarıdır.

İhtiyaçlar teorisine göre, belirli bir kademedeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir üst düzey ihtiyaçlar ortaya çıkmaz. İnsanlar ihtiyaçlarını; ihtiyaçlar merdivenini izleyerek karşılama yoluna gider. **İhtiyaçlar merdiveni**, ihtiyaçların en önemlisinden başlayarak sırayla karşılandığını gösteren basamaklar dizisidir.



**Şekil 1-1:** A. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

İnsan ihtiyaçları geçmişten günümüze çeşitli nitelik ve türlerde olmuştur. Bunların niteliği aynı kalsa bile karşılanma yöntemleri sürekli olarak gelişmiştir. Değişmeyen, sadece bir şeye ihtiyaç duyma hissidir. İhtiyacın ortaya çıkma süreci bütün insanlarda aynı olmasına rağmen ihtiyacın şekli ve şiddeti kişiden kişiye

ve kişinin sosyal hayatına, yaşadığı bölgeye ve zamana göre farklılık gösterir. İhtiyaçlar öncelik derecelerine bağlı olarak sırası ile karşılandığından, ilerleyen süreçte kendini yeniler ve yeniden ihtiyaç doğar.

İnsan ihtiyaçlarından oluşan ve satın alma gücü ve isteği ile desteklenen **talebe** işletmeler üretimle cevap verirler.

### 3. İşletme Kavramı

Günümüz şartlarında insan ihtiyaçları işletmelerce belirli bir işlemde geçirilerek üretilir ve sunulur.

İşletmeler, insanların hayat standardının temeli olan mal ve hizmetleri üretir ve bu standardı yükseltecek faaliyetler yürütür. İnsanların sahip oldukları para ile mal ve hizmetlerden faydalanabilme düzeyini ifade eden hayat standardı aynı zamanda bir hayat kalitesini gösterir. Geçmişten günümüze değişmeyen yeme, içme ve barınma ihtiyaçları devrelerle, çiğ yiyecekten, pişmiş ve daha mükemmel yiyecek, giyeceğe ve eve ihtiyaç duyarak gelmektedir. Bu ihtiyaçlar toplumun gelişmişlik düzeyine bağlı olarak sürekli çeşitlenerek artmakta ve işletmeler de bu ürün yelpazesini karşılamaya çalışmaktadırlar.

İnsan ihtiyaçlarının karşılanması için mal ve hizmet üretiminin gerçekleştirildiği ekonomik birimlere **işletme** denir. İşletme kavramı iş kökünden gelir ve iş gördürme, yer ve üretim birimi anlamındadır. **İşletme**; insanların ihtiyaçlarını karşılamak ve sahibine kâr (veya sosyal fayda) sağlamak için üretim faktörlerini planlı ve sistemli bir şekilde bir araya getirerek, ekonomik mal ve hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluştur.

İşletme, kıt kaynakların üretimi, değişimi, bölüşümü ve tüketimi ile ilgili problemlerin çözüm yollarını araştırır. İşletme, bir ekonomi bilimidir. İşletmeler, mal ve hizmet üretimini belirli gayelere yönelik gerçekleştirir. Bu yönde değerlendirdiğinde kâr gayesi güden ve gütmeyen işletmeler olarak ayrılabilir. İşletmelerin kâr gayesi gütmesi temel şart değil, kâr elde etmenin dışında farklı gayeleri de bulunmaktadır.

İşletmeler müteşebbisler tarafından belirli aşamalardan geçilerek kurulur. İşletmenin faaliyetinin sürekli veya kesintili oluşu, sahibinin tek veya birden fazla kişi olması, mülkiyetinin kamu veya özel kişilere ait oluşu, farklı ekonomik sistem ve düzende faaliyette bulunması işletme gerçeğini değiştirmez. İşletme ismi verilen ekonomik birimin faydalı bir ürün ortaya koyması istenir. Ayakkabı boyacılığında otomobil fabrikasına kadar, değişik tür, nitelik ve büyüklükte ekonomik birimler birer işletme olarak görülür. Günlük hayatta işletme kavramı yerine; **'teşebbüs'**, **'müessese'**, **'ticaret hane'**, **'firma'**, **'şirket'**, **'organizasyon'**, **'fabrika'**, **'üretim sistemi'**, **'ekonomik birim'** ve **'işyeri'** gibi ifadeler de kullanılmaktadır.

İşletmenin hedefi insan ihtiyaçlarını karşılamak için kurulup faaliyette bulunmak suretiyle hizmettir. İşletmelerin temel kuruluş sebebi insan ihtiyaçları ve o ihtiyaçların karşılanması zorunluluğu ile sahibine kâr ve topluma sosyal fayda sağlamaktır. Bu noktada, insanları işletme kurmaya yönelten sebepler ise; (1) bağımsızlık isteği, (2) kazanç isteği, (3) miras isteği, (4) saygınlık isteği, (5) başka fırsatların yokluğu, (6) bir düşünce veya bir varlığın işlenmesi ve (7) topluma hizmet ve sosyal mesuliyet düşüncesi. Piyasa ekonomisi; (1) özel mülkiyet hakkı, (2) seçme hürriyeti, (3) kâr elde etme ve (4) serbest rekabet gibi sağladığı dört temel hakka dayanarak insanlar işletme kurmaya yönelirler.

İşletme ile ilgili yakın kavramlar konunun anlaşılması için ayrıca açıklanması gerekir:

**1. İş:** Bir fayda oluşturmak için girişilen ve insanın gelir elde etmek için yaptığı bedeni ve fikri çabadır.

**2. Meslek:** Tecrübe veya çıraklık eğitimiyle kazanılan ve kişinin hayatını sürdürmek, geçimini sağlamak için yaptığı kuralları belirlenmiş sürekli bir işi ifade eder.

**3. Üretim:** İnsan ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetleri elde etmek için yapılan her türlü çabaya denir.

**4. Üretim faktörleri:** Üretimin gerçekleşebilmesi için girdi olarak kullanılması gereken; emek, tabiat, sermaye, müteşebbis ve üretim yönetimi unsurlarına denir.

**5. Kâr:** Bir işletmenin belirli bir dönemde elde ettiği gelirler ile bu gelirleri elde etmek için katlanmak durumunda olduğu giderler arasındaki olumlu farktır.

**6. Pazarlama:** Tüketici istek ve ihtiyaçlarının tespiti ve bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli girdilerin temin edilip üretim sürecinde ürün haline getirilip, dağıtım, fiyatlandırma, tutundurma ve satış sonrası hizmetlerdir.

**7. Ekonomi:** Üretim, bölüşüm, dağıtım ve tüketimle ilgili sistemi inceleyen ve sınırsız insan ihtiyaçlarını, nispeten sınırlı kaynaklarla en az çaba ile en çok tatmini sağlayan teori ve yöntemleri gösteren sosyal bir bilimdir.

**8. Ekonomik olay:** İnsanın parayla karşılanabilen veya ölçü birimi para olan ihtiyaçları için yapılan faaliyetlerdir.

**9. Ürün:** Belli bir fizikî ve zihnî çaba sonucu bir istek ve ihtiyacı karşılamak üzere üretilen somut (mal) ve soyut (hizmet) tatmin vasıtalarıdır. Ekonomik ürün, insan ihtiyaçlarını karşılama niteliğine sahip, çevrede kıt veya sınırlı olan, karşılığı para ile ifade edilen ve işletme faaliyetlerine konu olan ürünlerdir. Serbest ürün ise evrende bol miktarda bulunan ve bir çaba harcamadan insan ihtiyacını karşılayan ürünlerdir.

**10. Personel:** Bir kurumda en üst yöneticiden en alt konumdaki vasıfsız işçilere kadar tüm çalışanlar.

**11. Ticaret:** Ürünleri belli bir ücret karşılığı nihai kullanıcıya ulaştıran alım-satım faaliyetleridir.

**12. Ticarileştirme:** Üretilen ancak alım satımı henüz olmayan bir ürünün alım-satımına konu olacak şekilde değerinin serbestçe belirlenmesi ve fırsat eşitliğinin oluşturulmasıdır.

**13. Tacir:** Alım-satım işiyle iştigal eden, bir ticari işletmeyi kısmen de olsa kendi namına işleten kişidir.

**14. Elektronik Ticaret (e-ticaret):** World Wide Web (WWW) aracılığıyla mal ve hizmetlerin üretim, tanıtım, satış, sigorta, dağıtım ve ödeme işlemlerinin bilgisayar ağları üzerinden yapılmasıdır.

**15. Sektör:** Farklı faaliyetlerin müşterek özellikler taşıyan alt birimlerinin, belli ölçülere göre tasnifidir.

**16. Mübadele (değişim):** Mal, hizmet ve üretim faktörlerinin iktisadi karar birimleri arasında el değiştirmesidir.

**17. Fayda:** Üretilen mal ve hizmetlerin insan ihtiyaçlarını tatmin etme niteliğine ve düzeyine denir.

**Bir ekonomik birimin işletme sayılabilmesi için;** ihtiyaçları karşılayacak ürünleri üretebilmek/pazarlayabilmek ve üretimi sürdürmede üretim faktörlerini verimli ve uyumlu şekilde organize edebilmelidir. İşletmeler, insanların hayat kalitelerini yükseltmeye dönük ürünler üretme gayreti içinde faaliyet yürütürler. Bu noktada işletmelerin birtakım özellikleri vardır. Gelişen sosyal ve ekonomik şartlar, işletmelerin ekonomik birim olma yanında teknik, sosyal ve siyasi bir birim olma özelliğini de getirmiştir.

#### **İşletmenin temel özellikleri:**

1. İşletme kâr veya sosyal fayda gayesiyle üretim faktörlerinin bir araya getirildiği ekonomik bir birimdir.
2. İşletme teknik bir çalışma birimidir.
3. İşletme toplum dâhilinde faaliyet gösterdiği için sosyal bir birimdir.
4. İşletme karar sistemlerini etkilediği ve onlardan etkilendiği için siyasi bir birimdir.
5. Çevresiyle sürekli alış-veriş içinde olan dinamik açık bir sistemdir.

Klasik ekonomi ve işletme bilgileri, kapitalist ekonomik sistemi anlamada yetersiz kalması sebebiyle ekonomi ve işletme konularına, mutlaka gelişen dünya şartlarında yenilikçi bir anlayışla bakmak gerekir.

**İşletme Bilimi;** işletme içi ve işletmeler arası olaylar ve faaliyetlerle ilgili sebep-sonuç ilişkisi ve eğilimlerini inceleyerek, bir işletmenin başarılı bir şekilde yönetilmesinde geçerli olan kaideleri ortaya koymaya çalışan bir disiplindir. İşletmelerin kuruluşlarından, satın alma, üretim, pazarlama, dağıtım, yönetim ve organizasyonundan ve işletmenin ekonomik verilerini rakamla ifadesinden söz eden bilim dalı, “genel işletme”, “işletme yönetimi”, “işletmecilik bilgisi”, “işletme ekonomisi” ve “işletme yönetimi ve organizasyonu” gibi isimler almasına mukabil hepsinin inceleme konusu işletmedir.

Klasik ekonomi ve işletme bilgileri, kapitalist ekonomik sistemi anlamada yetersiz kalması sebebiyle ekonomi ve işletme konularına, mutlaka gelişen dünya şartlarında yenilikçi bir anlayışla bakmak gerekir.

#### **4. Mal ve Hizmetler**

İnsan ihtiyaçlarını karşılayan vasıtalar somut; elle tutulup gözle görülen şeyler (mal) olabileceği gibi soyut; elle tutulup gözle görülmeyen şeylerde (hizmetler) olabilir.

İnsan ihtiyaçlarını karşılayan araçlar somut olarak mallar ve soyut olarak hizmetlere birlikte ürün denilir. **Ürün;** belli bir fizikî ve zihnî çaba sonucunda bir istek ve ihtiyacı karşılamak üzere üretilen somut (mal) ve soyut (hizmet) tatmin vasıtalarıdır. Fayda ve değer oluşturmak için satışa sunulan ve müşterinin satın aldığı mal, hizmet veya fikirlerin özellikleri, maddi ve manevi faydalarına ürün denir. **Mal;** insan ihtiyaçlarını doğrudan veya dolaylı olarak karşılama özelliğine sahip ve para veya bir ekonomik madde ile değişilebilen kıt ekonomik nesnelere denir. İnsan ve makineler tarafından insan gayretiyle üretilen fizikî olmayan ve tüketicilere doğrudan satışa sunulan veya ürünlerin satışıyla birlikte sağlanan hareketlere, faydalara ve doyunluklara ise **hizmet** denir.

#### **Hizmet ile mallar arasındaki temel farklar:**

1. Hizmetler depolanamaz, mallar ise depolanabilir.
2. Hizmetin kalitesini ölçmek zordur, malların kalitesi kolay ölçülür.
3. Malda tüketiciyle karşılıklı ilişki düşük, hizmet üretiminde ise bu ilişki yüksektir.
4. Mal üretiminde sermaye yoğun olarak kullanılırken, hizmet üretiminde emek yoğun kullanılır.

5. Hizmette tüketicilerin katılımı yüksek iken mal üretiminde tüketici katılımı düşüktür.

İnsan ihtiyaçlarını karşılayan ürünler değişik açılardan gruplandırılır. Bunlar; üretilmesi için çaba gerektirip gerektirmemesi açısından, (1) **iktisadi ürünler**, üretimi için ekonomik gayret ve organizasyon gerektiren ekmek, kitap ve bilgisayar gibi ve (2) **iktisadi olmayan** (serbest) **ürünler**, üretim için çaba ve organizasyon gerektirmeyen gün ışığı, solunan hava, yağmur suyu ve göldeki tuz gibi sayılabilir. Diğer bir sınıflama; (1) **yatırım ürünleri**, işletme, başka bir mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmek için kullandığı ürünler ve (2) **tüketim ürünleri**, tüketicilerin kullanmak üzere satın aldığı nihai ürünle olarak ikiye ayrılır. Diğer bir sınıflandırma ise (1) **tüketim ve yatırım ürünleri** (ekmek ve çimento), (2) **dayanısız ve dayanıklı ürünler** (meyve ve buzdolabı), (3) **taşınır ve taşınmaz ürünler** (otomobil ve arsa), (4) **ikame olan ve ikame olmayan ürünler** (yünlü kumaş/pamuklu kumaş, otomobil/tereyağı), (5) **tamamlayıcı ürünler** (benzin/otomobil, gömlek/kravat) şeklinde yapılır.

**Ürünlere ilişkin farklı bir tasnif:**

**1. Kolayda ürünler:** Fazla çaba harcamadan temin edilen ekmek, peynir ve haberleşme gibi ürünler.

**2. Beğenmeli** (araştırmalı) **ürünler:** Giysi, ev eşyaları, sağlık, dinlenme ve eğlenme hizmetleri gibi ürünler.

**3. Özellikli** (spesiyalite) **ürünler:** Markalı otomobil, kürk, pırlanta, özel sağlık ve gezi hizmetleri gibi.

**4. Aranmayan ürünler:** Mezar yeri, mezar taşı ve cenaze hizmetleri gibi ürünlerdir.

İnsanlığın basitten karmaşıklığa doğru artan ihtiyaçlarını karşılama; ihtiyaçları tatmin etme niteliği olan unsurların belirli bir üretim sürecinden geçirilerek elde edilen ürün ile sağlanır. **Üretim;** insan ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetleri elde etmek gayesiyle yapılan her türlü faaliyettir. Gaye insan ihtiyaçlarını karşılamak/tatmin olmasıyla ürünlerin üretilmesi yanında, taşınması, depolanması ve satışı da üretim faaliyeti kapsamındadır. Bu açıdan **üretim; şekil, zaman, yer ve mülkiyet** faydası sağlamasıyla **değer ortaya koyan her çaba üretim** olarak kabul edilir.

**İktisadi ürünlerin;** (1) faydalı olması ve (2) kıt olması şeklinde iki temel özelliği bulunmaktadır.

Üretilen ürünlerin elde tutulmayıp piyasaya sunularak alım ve satıma konu olması için ticarileştirilmesi gerekir. Kazanç elde etmek için ürünlerin alım ve satım faaliyetlerine **ticaret**, ürünün ticarete konu olacak şekilde değerinin serbestçe belirlenmesi ve fırsat eşitliğini sağlamasına da **ticarileştirme** denir. ‘Müşterisiz meta zayıdır’; satılmayan ürün kaybedilmiş bir değer algısının getirdiği bir pazarlama çabası önemlidir.

**5. Üretim Faktörleri**

İşletmeler, insan ihtiyaçlarını karşılamak için üretir, ürünleri dağıtır, insanlar bu ürünleri kullanır veya tüketir ve bu süreç tekrarlanarak devam eder.

Üretim faktörleri, ürünlerin üretilebilmesi için kullanılan kaynaklardır. Üretim için girdi olarak kullanılması gereken ve faktör olarak ifade edilen üretim elemanlarını klasik iktisatçılar; **tabii kaynaklar, emek ve sermaye** olarak kabul ederken modern iktisatçılar; **tabii kaynaklar, emek, sermaye ve müteşebbis** olarak en az dört üretim faktörü gerekli olduğunu ifade ederler. İşletmeciler de tabiat faktörünü sermaye faktörü içinde kabul eder ve **üretim yönetimi** ismiyle yeni bir üretim faktörü ilave ederler:

**1. Emek:** Hizmet ve mal üretmek için gerekli insanların bedeni ve fikri çabalarını ifade eder. Her işletme üretim elemanlarını (faktörlerini) değişik oranlarda bir araya getirerek üretimde bulunur. Emek, üretimin gerçekleşmesinde temel bir faktör olarak riskleri üstlenmenin haricinde üretim sürecine katkı sağlayan her türlü insan etkinliğini ifade eder. ISO 8373 standardına göre endüstriyel uygulamalarda kullanılan, üç veya daha fazla programlanabilir eksenli olan, otomatik kontrollü, yeniden programlanabilir, çok gayeli, uzayda sabitlenmiş veya hareketli manipülatör olarak tabir edilen **endüstriyel robotların** yaptığı işler emek faktörü içerisinde değildir ve onun yerini de alamaz. “Emek olmadan, yemek olmaz”. İşletmede genel müdürden işçiye kadar, çalışan herkesi içine alan emek faktörü, emek piyasasından sağlanır.

**2. Sermaye:** Bir işletmenin kuruluş ve faaliyete geçmesini sağlamak için öz kaynak olarak konulan veya taahhüt edilen para, mal ve gayri maddi varlıklar; işletmenin elinde bulundurduğu ve sahip olduğu değerler toplamıdır. Sermaye, **sabit sermaye**, bina, makine, teçhizat, alet ve donanım, **işletme sermayesi**, dönen varlıklar veya **toplam sermaye** olarak kendi içerisinde sınıflandırılır. Sermayenin diğer bir bölümünü oluşturan “**gayri maddi** (maddi olmayan) **varlıklar**” ise; (1) imtiyaz, (2) lisans, (3) marka (alameti-farika), (4) patent (ihtira berati), (5) telif hakları, teknik hüner, tecrübe ve bilgidan faydalanma hakkı (know-how) ve (6) işletme (bir imtiyaz hakkı gibi) hakları gibi unsurlardan oluşur. İşletmecilerin sermaye faktörü içerisinde gösterdikleri üretim için gerekli olan **tabii kaynaklar**, tabii halde üretim için girdi olarak kullanılacak; araziler, arsalar, ormanlar, su kaynakları, madenler, petrol, tabii gaz gibi ekonominin temel unsurlarıdır.



Ekonomi bilimine göre bağımsız bir üretim faktörü olan tabii kaynaklar, işletme biliminde, sermayeyi oluşturan unsurlardan biri sayılır.

İşletmeler; Fizikî Sermaye (fabrika, teçhizat, stoklar vb.), Finansal Sermaye (nakit, yatırımlar, alacaklar vb.) ve Entelektüel Sermaye olarak üç tip sermaye kullanarak çalışmalarını sürdürürler. Temelini bilgi, beceri, tecrübe ve enformasyonun oluşturduğu, teknik ve kültürün değişik dallarında özel öğrenim görmüş, münevver kişi ve işletmenin mevcut ve gelecek başarısını doğrudan etkileyen ve rakiplerle kıyaslamada konumunu belirleyen, sahip olduğu bilgi, bilgi sistemleri, patent, telif hakları ve lisans anlaşmaları gibi soyut varlıklar **entelektüel sermayeyi** oluşturur. Patentler, entelektüel mülkiyet hakları, telif hakları gibi soyut varlıklara ilave “daha yüksek değerli varlıklar üretmek için şekillendirilmiş, elde edilmiş ve güçlendirilmiş entelektüel maddeler entelektüel sermayedir.

**3. Müteşebbis:** Bir üretim faktörü olarak; diğer üretim faktörlerini ahenkli bir şekilde bir araya getirerek belirli bir mal veya hizmeti üretmek veya sadece pazarlamak için kendi parasını veya başkalarından topladığı parayı diğer üretim faktörlerine yatırıp böylece kâr veya zarar ihtimalini göze alan kişilere denir. Müteşebbis, işi iyi yaparak para kazanan ve başarısızlığın maddi ve manevi sonuçlarına katlanan, başarı ile ödüllenen kişilerdir. **Müteşebbisin temel özellikleri;** (1) girişkenlik ve kararlılık, (2) risk alabilme, (3) çok yönlülük, (4) yenilikçi, (5) ikna kabiliyeti, (6) bağımsızlık, (7) ileri görüşlülük, (8) çalışkanlık ve (9) liderlik yeteneği gibi sıralanabilir. **Müteşebbisin işlevleri ise** (1) yeni bir mal veya hizmet üretmek veya yeni üretim yöntemleri ile bilinen ürünlerin kalitesini yükseltmek, (2) sanayide yeni organizasyonlar yapmak ve yeni pazarlar bulmak, (3) hammadde ve enerji için alternatif bağımsız kaynaklar bulmak, (4) rekabeti aleyhine çeviren kayıt dışı işletmeleri ortaya çıkarmak ve bu konuda tüketicilere bilgi vermek, (5) adil bir üretim, bölüşüm ve dağıtım sisteminin kurulmasına yardımcı olmak. İş hayatında bu işlevlere haiz olması gereken müteşebbisin uygulamada; kurucu müteşebbis, inandırma yeteneğine sahip, cesur, atılgan, değişikliği seven, çekişen ve korkak, bazılarının gayesi ise çok para kazanmak gibi değişik tip ve türleri vardır. Girişimci, özel kesimden bir veya birkaç kişi olabileceği gibi devlet de olabilir. Müteşebbisin işletme kurma için giriştiği faaliyete girişim (teşebbüs) denir. Girişimcilik, müteşebbis kişinin fırsatları görerek, risk alarak, öncü ve rekabetçi olarak gerçekleştirdiği bir değer oluşturma sürecidir. İnsanlar; bağımsızlık isteği, kazanç ve miras, başka fırsatların yokluğu, sosyal saygınlık isteği, bir düşünce veya varlığı işleme ve topluma hizmet ve sosyal sorumluluk düşüncesi gibi sebeplerle işletme kurmaya yönelirler. Müteşebbisi başarısız kılan sebepler ise güven eksikliği, yanlış ortak seçimi, eksik kayıt, aşırı iyimserlik ve kanıksamalıdır.

**4. Üretim Yönetimi:** Mal ve hizmetlerin tasarımı (planlanması), üretimi, geliştirilmesi, dağıtımını ve pazarlanması gibi işlemleri mümkün kılan mühendislik ve yönetime ilişkin bilgilerin tümü olarak tanımlanır. İşletmeciler açısından dördüncü bir üretim faktörü olan **teknoloji** (üretim yönetimi); girdileri çıktılara çeviren araçlar topluluğu ve tekniği yanında, dar anlamda üretim teknikleri olarak, geniş anlamda ise süreç olarak ele alınmaktadır. İktisatçılar teknolojiyi (üretim yönetimini), yeni bir mal veya hizmet üretmek veya bilinen ürünleri geliştirmek için uygulanan her türlü yöntemler olarak tanımlanır.

**Üretim faktörlerinin üretimden aldığı paylar (gelirler):**

1. Tabii kaynakların aldığı geliri; rant,
2. Emegın geliri; ücret
3. Sermayenin geliri; faiz,
4. Girişimcinin geliri; kâr

Üretim faktörlerinin bilinen kadarıyla dünyada sınırlı oluşu sebebiyle kişi, işletme veya ülkeler sahip oldukları kaynakları inhisar altına alarak, diğer insanları mahrum bırakılmaları ahlâkî değildir. Tüm insanlığın serveti olan kaynaklar ve sermaye belirli ellerde temerküz ederse dünyada sosyal kargaşalar olur. Bu kaynaklar tüm insanlığın müşterek değeri olarak ve gelecek nesilleri de düşünerek israf etmeden kullanılması ve tasarruf tedbirleri ile insanların faydasına arz edilmesi gerekir. Ayrıca, bu kaynaklar üzerinde insanların haricinde diğer canlılarında hakkı bulunmaktadır.

**6. Yönetim ve İşletme Yönetimi ile İlgili Kavramlar**

Yönetim, insana özgü evrensel bir süreç, toplum hayatı kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak, birtakım faaliyet ve işlevleri; sanat olarak bir uygulamayı, bilim olarak da sistemli bilgi topluluğudur.

**Yönetim;** ortak gayeli kişilerin yer aldıkları bir organizasyonun kısa ve etkili yoldan hedefine ulaşması için başta insanlar olarak para kaynakları, donanım ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli kullanacak kararlar alma ve uygulama sürecidir.

**Yönetim;** organizasyon hedeflerinin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol işlevlerine ait kavram, kural, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli olarak uygulanmasıdır.

**Yönetim bilimi;** yönetimin nasıl olduğu, nasıl olması gerektiğini inceler, muhtelif disiplinlerin geliştirdiği bilgileri ve analitik (çözümleyici) yöntemleri birleştirip uygulayan sosyal bir bilim dalıdır. Yönetim bilimi, organizasyonların yapı ve işleyişi ile personelin çalışmalarını inceleyen sosyal bir bilim dalıdır.

Hızlı gelişimi sanayi devrimi sonrası olan yönetim faaliyetlerinin birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bunlar; (1) beşerî özellik, (2) hedef özelliği, (3) grup özelliği, (4) işbirliği özelliği, (5) iş bölümü ve uzmanlaşma özelliği, (6) koordinasyon özelliği, (7) yetki özelliği, (8) evrensel özellik ve (9) hiyerarşik özellik olarak sıralanır. Demokratik organizasyon yönetimlerinde yöneten ve yönetilenin karşılıklı etkileşimi ile modern bir yönetim yaklaşımı olan; bir organizasyon dâhilinde tüm süreçlerde yönetenle yönetilenin enteraktif (etkileşimli=istişareli) ve katılımcı bir şekilde buldukları **yönetişim** kavramı ortaya çıkmış ve yönetim yerine kullanılmaktadır.

**Organizasyon** ise ortak bir gayeye ulaşma maksadıyla işlerin aksamadan yürütülmesi için belirli kaideler dâhilinde yapılan düzenlemeler ile oluşturulan bir yapıdır. **Organizasyon**, hedeflere ulaşmak için yapılacak işlerin tanımlanması ve gruplanması, işleri yapacak kişilerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve insanların bir arada etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için gerekli fizikî ortamın hazırlanmasıdır. Yönetim ve organizasyon kavramlarının anlamı ayrı olmasına rağmen, nerede bir yönetim varsa, orada organizasyon var ve tersi, nerede bir organizasyon varsa orada yönetim vardır. Yönetim ve organizasyon etle tırnak gibi birbirinden ayrılamaz, sadece öğrenim açısından iki ayrı kavram olarak ele alınır. Yönetim, hedefleri belirleyen, temel kuralları ortaya koyan bir süreç, organizasyon ise, belirlenen hedeflere etkin ve verimli şekilde ulaşma yolunu gösteren bir sistemdir. Bu iki kavram birbirini tamamlar. Organizasyon, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içerisindeki bir işlemdir.

Organize olmuş bir grupta görev alan ve bu görevi yerine getiren kişiye veya kişilere **yönetim organları** denir. Organizasyonlarda yönetenler **yönetici**, işleri yapanlar da **yönetilen** durumundadır. Kurumda görev alan kişiler, aynı zamanda hem yöneten hem de yönetilen durumunda olabilirler; yöneten konumundakilere **üst** (amir), yönetilenlere de **ast** denilir. Ast ve üst ilişkileri, yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturur. İnsan ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan işletmelerin yönetimi, önemine binaen yönetimin ana konusu olmuştur.

Tek kişinin gayelerine ulaşmak için; maddi araç ve gereçler ile paranın belirli hedeflere yönelik kullanımı için giriştiği iş, ekonomik faaliyet veya bir iş planlaması olurken, birden fazla insanın birlikte buldukları ve aralarında kurulan işbirliği yönetim sürecini gösterir. Yönetimde, maddi araç ve para kaynakları olmasa bile, belirli faaliyetleri yapmak ve gayelere ulaşmak için insan unsurunun bulunması kâfi ve gerekli bir şarttır. İnsan tek başına kaldığında bile yine yöneten durumundadır; bu kez de kendini yönetir.

**İşletme yönetimi;** işletmenin belirlenen hedefine ulaşabilmesi için işletme içi (personel, makine, teçhizat vb.) ve işletme dışı (pazar, hammadde, yabancı kaynak, zamanı vb.) unsurları planlama, organize etme, sevk ve idare etme, koordine etme ve kontrol etme süreci olarak tanımlanır.

Yönetim biliminin sınıflandırılması özel (işletme) yönetim ve kamu (genel) yönetimi şeklinde ikili bir ayrıma tabi tutulur. Bu iki yönetim arasında farklar bulunmaktadır.

#### **Kamu yönetimi ve özel yönetimin beş temel farkı:**

**1. Gaye açısından;** özel yönetim teknik ve sosyal nitelik gereği gaye kâr, kamu yönetiminde sosyal bir bilim olarak gaye hizmettir.

**2. Verimlilik açısından;** özel yönetim nicelik açısından, kamu yönetimi nitelik açısından değerlendirilir.

**3. Faaliyet açısından;** özel yönetim rekabetçi iken, kamu yönetimi çoğu kez tekeli karakter arz eder.

**4. Kanun açısından;** özel yönetim özel hukuka tabi, kamu yönetimi ise kamu hukuku kurallarına tabidir.

**5. İşleyiş açısından;** özel yönetim, özerk ve hızlı, kamu yönetimi kanuni çerçevede yavaştır.

İşletme yönetiminde olay, insan ile insan, insan ile diğer tüm üretim unsurları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesidir. Bu manada işletme yönetimi, insanların iş birliği yapmalarını sağlama, işletmelerin yönetime ilişkin problemlerini çözmek ve gayelerine ulaştırmak için sevk ve idare iş ve faaliyetlerini kapsar.

İşletme yönetiminin kendisinden beklenen birtakım temel görevleri bulunmaktadır.

#### **İşletme yönetiminin temel görevleri:**

1. İşletmenin misyon ve vizyonuna bağlı olarak gayelerini belirlemek,
2. İşletme gayeleri doğrultusunda siyaset ve stratejiler geliştirmek,

3. Organizasyon yapısını gelişim ve değişime uygun olarak yeniden yapılandırmak,
4. Tüm unsurların işletme gayeleri doğrultusunda verimli kullanımını sağlamak,
5. İşletme faaliyetlerinin işletme gayeleriyle uyumunu kontrol etmek,

Günümüz işletmelerinin web sitesi ile kurum, ürün tanıtımı ve buradan müşteri hizmetleri sunma mecburiyeti; bilgi teknolojilerini yoğun kullanma ihtiyacını ortaya çıkıyor. Buna bağlı yeni organizasyon tasarımı ile dijital işletme ortaya çıkıyor. Müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlarla ilgili önemli tüm iş ilişkilerini dijital olarak sağlayan **dijital işletmede süreç**; ürün üretim veya sunumu için işlerin organize edilişi, tüm işletmeyi kapsayan veya birçok işletmeyi birbirine bağlayan dijital ağlar üzerinde gerçekleşir. Stratejik adımlar ile büyük veri yığınları arasından, kendilerine yol gösterecek kritik verileri ayıklayarak, analiz etmelerini sağlayan uygulamalar olan veri madenciliği yazılımı günümüz işletmelerinde büyük önem arz etmektedir. Gelişim ile ortaya çıkan sorunların etkili şekilde yönetilmesi, meselelerin önceden tespit ve çözümlerinin ortaya konulmasıyla mümkündür.

Günümüzde işletmelerin daha karmaşık bir ortamda kurulup, faaliyet sürdürmeleri sebebiyle yönetim işlevi bu alanda eğitim görmüş ve tecrübe kazanmış profesyonel kişilerce yürütülmelidir.

**Yönetici**; kâr ve riski başkalarına ait olarak mal veya hizmet üretmek üzere üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve bunları belirli bir ihtiyacı karşılama gayesine yönelten ve yönetim işini bir meslek olarak yerine getiren kişidir. **Yönetici**, her zaman diliminde ve değişen çevre şartlarında belirli birtakım organizasyon gayelerini gerçekleştirmek üzere kâr ve riske katlanmadan beşerî, fizikî, finans ve bilgi kaynaklarını planlayan, organize eden, sevk ve idare eden, koordine eden ve kontrol eden kişidir. Yönetim işini kendilerine meslek edinen ve işletme sahibi olmadan müteşebbisin yaptığı her işi yapan ve hizmetleri karşılığında ücret alan kimselere **profesyonel yönetici** denir. Sekreterin rutin görevlerine ek olarak bağlı olduğu yöneticinin zamanını iyi şekilde değerlendirmesi için gerekli desteği sağlayan, işletme içi ve dış ilişkiler arasında köprü vazifesi gören ve gerekli verileri kullanarak raporlar hazırlayan kişi olan **yönetici asistanı**, öğretim ile analiz (tahlil), yorum (tevil) ve fikir üretme kabiliyeti kazanır.

Yöneticinin varlık sebebi olan; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol olarak yönetimin işlevlerini uygular. Yöneticiler, sınırsız yetkiye sahip değiller, yetkileri; bu yetkiyi kendilerine veren güç tarafından muvazene ve denetim mekanizmasına bağlı olarak sınırlandırılır ve kontrol edilir. Yönetici kararlarından sorumludur. Yönetici, halk hâkimiyetine dayanan, temel hak ve hürriyetler, eşitliği sağlayan yönetim şekli olan demokrasiyi kurumunda uygulayan ve buna mukabil, hak ve hukuk tanımayan, keyfi uygulama, zulüm ve tahakküm olan istibdat anlayışından uzak; kibirlenmeyen, insanlara üstün bakmayan, başkalarının fikirlerine değer veren, farklı ortamlara uyum sağlayan vizyon sahibi olmalıdır. Ayrıca, yönetim faaliyetinde başarının ekibe, başarısızlığın ise yöneticiye verileceğini de bilmelidir.

Yönetici, mesele çözen ve karar veren kişi olarak, karar vermeden önce, ilgili kaynaklardan bilgi alır, astları ile müzakere eder, gençliğin dinamizminden, uzmanların tecrübesinden istifadeyi esas alarak en uygun kararı vermeye gayret eder. Etkili bir yönetim; mesele alanlarını önceden görüp, tespit edip mesele çıkmadan çözüm getirmek ile sağlanabilir. Yönetici, eğitim ile analiz, sentez, yorum ve fikir üretebilme yeteneği kazanır. Yönetici insanın içindeki iyiliği ortaya çıkaran kişidir.

Yöneticiler, çok farklı açılardan sınıflandırmaya tabi tutulurlar.

#### **Yöneticilerin sınıflandırılması:**

**1. Sorumluluklarına göre;** (1) işlevsel yönetici, (2) genel yönetici, (3) proje yöneticisi.

**2. Yöneticileri hiyerarşik yapıya göre;** (1) üst kademe yöneticisi, (2) orta kademe yönetici, (3) alt kademe yönetici.

**3. Yönetme şekillerine göre;** (1) otoriter yönetim şekli-komutan tipi yönetici, (2) yarı otoriter yönetim şekli-dengeci yönetici tipi, (3) demokratik yönetim şekli -demokrat yönetici tipi.

Yöneticiler, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için sürekli olarak, çabuk, hızlı ve isabetli kararlar alarak dinamik olan ekonomik, toplum ve siyasi ortamın gereklerine ayak uydurmalıdır. İşletmelerin faaliyette bulunduğu ortam sürekli dinamik olmasından, yönetici bu gelişimi zamanında görüp, hızlı bir şekilde işletme gayelerine uygun ve doğru kararlar alabilmelidir. Yönetici, iç ve dış etkenler dâhilinde işletmeyi gayelerine en uygun bir şekilde ulaştıracak ve çevre ile uyumlaştıracak bir "beyin" görevi yürütür.

Yönetici, kurum yönetiminde başarı için bazı becerilere sahip olmalı ve onları sürekli geliştirmelidir.

#### **Yöneticide bulunması gereken temel nitelikler / özellikler:**

1. İnsanları tanımak,
2. Objektif olmak,

3. Kendine güvenmek ve yetkisini kullanabilmek,
4. Yerinde kararlar alabilmek,
5. Sorumluluk duygusuna sahip olmak,
6. İradesi kuvvetli olmak,
7. Analitik beceri ve iletişim becerisine sahip olmak,

Sıralanan bu özellikler vasıtasıyla yöneticiler, çalışanlarda bulunan bilgi, beceri, güç ve çalışma azmini ortaya çıkararak başarı kapasitesini artırır. Yöneticide kibir, insanlara üstün bakıp üstünlük taslama gibi kötü huylar olmaz, alçak gönüllü ve mütevazî olur. Gücünü abartarak rastgele kararlar alamaz, çünkü kişi hata yapmaya en açık olduğu an, kendisini en güçlü hissettiği andır. Her kemalin bir zevali, her çıkışın bir de inişi var. Yükselişler başını döndürmemeli. Yöneticinin hal-hatır sorması ve tebessümünün bir maliyeti yok, fakat getirisi ise çok yüksektir. Temel yetenek ve niteliklere sahip yöneticiler, kurumun etkin ve kârlı çalışmasını sağlayarak, büyüme ve varlığını devamda büyük katkı sağlar.

Yönetici ve müteşebbislerin klasik işlevlerine ek yeni ekonomi daha yeni işlevleri yüklemektedir.

#### **Yöneticinin işlevleri:**

1. Yönetim işlevlerini uygulamak ve üretim faktörlerini temin ederek uyumlu kullanımını sağlamak,
2. İşletmeyi sahipleri adına yöneterek kâr/zararı üstlenmeden meslek icabı işletmeyi gayesine ulaştırma,
3. Hammadde ve enerji için alternatif bağımsız kaynaklar bulma ve ürünleri satacak pazarlar bulmak,
4. Rekabeti işletme aleyhine geliştiren uygulamaları ortaya çıkarmak ve bu konuda ilgililere bilgi vermek,
5. Adil bir üretim, bölüşüm ve dağıtım sisteminin kurulmasına yardımcı olmak.

Yönetici ile karıştırılan ve bir üretim faktörü olan **müteşebbis**; diğer üretim faktörlerini ahenkli bir şekilde bir araya getirerek belirli bir mal veya hizmeti üretmek veya sadece pazarlamak için kendi parasını veya başkalarından topladığı parayı diğer üretim faktörlerine yatırıp böylece kâr veya zarar ihtimalini göze alan kişidir. **Müteşebbis**, kâr veya sosyal fayda elde etmek gayesiyle, riski göze alan; emek, sermaye ve teknoloji gibi diğer üç üretim faktörünü ahenkli şekilde bir araya getirerek ürün üretmek veya sadece pazarlamak için gerekli ortamı hazırlayan kişidir.

Yöneticiyi müteşebbisten ayıran temel fark, faaliyetleri sonucu ortaya çıkan riske katlanmaması; kâr veya zararın sahibi olmaması, emeği karşılığı ücret, prim veya kârdan pay alarak işletmeyi belirlenen hedeflere ulaştırmaya çalışmasıdır. Günlük hayatta, yönetici ve müteşebbis dışında, işveren, patron ve sermayedar tanımlarının açık ve tam bilinmediğinden birbiri yerine kullanılmaktadır. Birbirleri ile yakın ilişki içinde, ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi ve teknolojik şartlara bağlı olarak anlam değişikliğine uğramakta ve farklı mahiyet kazanmaktadır. Bu kavramları birbirinden ayırmak ve açıklığa kavuşturmak gerekir. Bunlar:

**-İşveren:** İşçi istihdam eden veya emek kiralayan ve bu sıfatla emek sahiplerine karşı sorumlu kişidir. İşveren kavramı bir işletmecilik ve ekonomi kavramı olmaktan ziyade hukuki bir kavramdır.

**-Patron:** Bir ticari veya sanayi kurumun sahibi, başı, işveren kişidir. Bir kuruluştaki, bir iş yerinde makam bakımından yetkili, sözü geçen kimsedir. Patron olabilmek için; işveren veya sermaye sahibi olmak gerekir.

**-Sermayedar:** Sermayeye sahip olan ve bunu bizzatıhi yatırım yaparak değerlendiren veya gerekirse ihtiyaç duyan kişilere borç vererek veya hisse senedi satın alarak, ortaklık kurarak sunan kişidir. Uygulamada sermayedar yatırıma giriştiği ve işletme kuruculuğu yaptığından, müteşebbis ile karıştırılır. Oysa müteşebbis sermayeye sahip olmasa bile, başkasından teminle, risk alan, dinamik, yenilikçi ve bağımsız kararlar alabilen nitelikler gerektirirken sermaye sahibinde bu niteliklerin bulunması beklenemez.

#### **7. Ekonomik Birimler ve İşletmeciliğin Gelişimi**

Tarih içerisinde her toplum kendi kültür ve hayat tarzına göre bir üretim ve tüketim sistemi kurmuştur. Ekonomi bilimi, geçmişten günümüze ekonomik birimleri; (1) **ev ekonomisi**, (2) **trampa** (değişim) **ekonomisi** ve (3) **işletme ekonomisi** olarak üçe ayırır.

Tüketilen her şeyin içeride üretildiği ve üretilen her ürünün içeride tüketildiği birimlere **ev ekonomisi** denir. Geçmişte, özel ekonomik birimler olan kapalı ev ekonomileri, zamanla ekonomik şartların gelişimiyle niteliklerini değiştirerek aileler; hayvancılık, dokumacılık, balıkçılık gibi belirli üretim alanlarında uzmanlaşmışlar. İş bölümünün gelişmesiyle de temel ihtiyaçları karşılayan düşük teknolojiye dayalı imalat haneler gibi özel ekonomik birimler kurulmuştur.

Alişverişte bir ürünün bedelini başka bir ürünle ödemeye **değişim**, bu ekonomik yapıya da **trampa** (değişim) **ekonomisi** denir. Zamanla aile ilişkilerinin gelişmesi ticari ilişkileri de geliştirmiş ve ailelerin belirli alanlarda uzmanlaşmasıyla iş bölümünü geliştirmiş bu da imalat hanelerini kurulmasını sağlamıştır.

Aileler aldıkları ürün karşılığı yine başka ürünler vererek değişim ekonomisini uygulamışlardır. Bu yapının gelişimi ile ‘ev ekonomisi’ ve ‘işletme ekonomisi’ diye iki tür ekonomik birim oluşmuştur.

Günümüzde artık işletmeler üretim birimi, ev ekonomileri de tüketim birimi niteliğini taşımasıyla **işletme ekonomisinin** ana konusu işletmeler olmaktadır. Ev kadınının yemek pişirmesi, elbise dikmesi, kazak örmesi veya ailenin diğer üyelerinin evde ufak tefek bazı işleri yapması gibi her zaman az bir üretim olayı vardır. Ev ekonomisinin ağırlık merkezini aile, boy ve oymaklar gibi gruplardaki ekonomik olayların incelenirken, trampa (değişim) ekonomisinin konusu mal ve hizmet değişimini oluşturur.

İşletmeler toplumların sosyal ve ekonomik gelişimine bağlı olarak zamanla gelişerek günümüz yapısına kavuşmuştur. İşletmeye ilişkin meselelerin nitelik ve öneminin belirlenmesi için işletmenin tarihi gelişim süreci; sanayi devrimine kadar, sanayi devriminde ve günümüzde işletme olarak üç aşamada incelenir.

**1. Sanayi Devrimine Kadar İşletme:** Bu dönemde; toplum yapısı ve kültürlerine göre farklı üretim ve tüketim sistemleri gelişmiştir. Tarihi kaynaklarda; işletmelerin yönetim ve muhasebesine ilişkin konuları inceleyen bazı eserler vardır. Yönetim, muhasebe ve ticaret konularını daha çok şehir ve ülkeler bakımından uygulamaya ilişkin olarak ele alan 14, 15 ve 16. asırlarda yazılmış bu eserler, 17. asrın ortalarına kadar elde bulunan temel kaynaklardır. Bu dönemlerde, işletmeler genelde ziraat, inşaat, giyim ve ev araç ve gereçleri üreten işletmeler şeklindedir. Sanayi devrimine kadar geçen sürede Lonca Sistemi ve Ahilik Sistemi gibi meslekî uygulamalarla üretim ve işletmecilik alanında önemli gelişmeler olmuştur.

Anadolu'da 13. asırda görülmeye başlayan **Ahilik sistemi**, Selçuklu Devleti'nin yıkılma sürecinde sosyal düzeni sağlamada ve Osmanlı Devleti'nin kurulmasında büyük rolü olan bir tür meslek ve dayanışma organizasyonudur. Kardeşlik esasına dayanan ahilik teşkilatının kurucusu 1171–1262 seneleri arasında yaşayan **Ahi Evran**, Horasan'dan Anadolu'ya göçle önce Kayseri ve bilahare Kırşehir' e yerleşmiş ve orada **Ahiyan** (kardeşler) ve hanımı da **Bacıyan** (bacılar) olarak isimlendirilen meslekî teşkilatı kurmuşlar. 13. Asırda yerleşik Bizans esnafıyla rekabet için Müslüman esnafın ahilik sistemi içinde kendi aralarında bir nevi mali dayanışma sistemi olan “ortasandık” uygulamasını getirmişler. Esnaf sandığı ve esnaf kesesi olan ortasandık; üyelerin bağış ve aidatları ile biriken fon zora düşen ve çıraklık ve kalfalık safhalarını geçerek ustalığa yükselip de kendi işini kurmak isteyenlere faizsiz olarak kullandırılan sermayedir. Ahilik prensip ve kültüründe insan iki kürekli bir kayığa benzer; bir kürek ekonomi, ticaret ve sanat gibi işleri temsil eder, diğeri ise insan ilişkilerini ve ahlâkî değerleri oluşturur. Sistem, mensuplarının meslekî tecrübelerini geliştirir ve güzel ahlâk ile teçhiz eder. **Lonca sistemi ise** herhangi bir iş kolunda usta, kalfa ve çırakları içine alan Avrupa kaynaklı meslekî bir dernektir. Lonca; faaliyet alanı bir olan kişilerin, bilhassa 7. ve 8. yy itibaren Avrupa'da faaliyet yürüten ve bir pirin, üstadın (ustanın) yönetiminde kurulan meslekî bir dernektir.

Buhar makinesinin keşfi ve üretime uyarlanması ile kitle üretiminin artışı ve ticaretin gelişmesiyle birlikte işletme konularının daha çok gündeme gelmeye başladığını görüyoruz.

**2. Sanayi Devrimi ve İşletme:** Üretimde 18. asrın sonlarına kadar genelde insan emeği, su, rüzgâr ve hayvan gücü gibi tabii enerjiler kullanılmış. Dünya, ziraat toplumundan buhar makinesinin bulunmasıyla çıkıp sanayi toplumu olma sürecini yaşarken bir taraftan da bilgi toplumuna geçiş hızlanıyor. Sanayi devrimi sonrası 2. büyük olay II. Dünya Savaşı sonrası başlayan bilgi reformudur. Bu olaylar toplumları ekonomik, siyasi, sosyal ve işletme yönetimi açısından etkilemiştir. Buhar gücü üreten ve bununla, muhtelif iş makinesi, tren ve gemileri hareket ettiren makineye buhar makinesi ve bunun üretimde kullanılmasına Sanayi Devrimi denir. İlk kullanılabilir buhar makinesi 1763'de **James Watt** tarafından yapılmış ve bu buluşla **Sanayi** (Endüstri) **Çağı** başlamış, böylece tabii enerji ile yapılan üretimin yerini, makine ile yapılan büyük ölçekli seri üretimin alması, işletmeleri de geliştirmiş. Geleneksel üretim metotları yerine ilmi, teknoloji yoğun yöntemlere geçmeleri ile artan üretim faaliyetleri, işletmelerde pazarlama, kuruluş yeri, muhasebe, işçi bulma ve bunları yönetme gibi konular önem kazanmıştır.

**3. Günümüzde İşletme:** Günümüz işletmeleri kaliteli mal ve hizmetler sunmakta ve insanlığın refah düzeyini sürekli yükseltmektedir. Sanayi devriminden günümüze kadar işletme ve diğer alanlarda elde edilen tecrübe, teknolojik gelişim, iş bölümü, uzmanlaşma ve makineleşme yüksek düzeylere ulaşmıştır. İşletmelerde otomasyon sürekli artmakta, fabrikalar otomatik olarak insanın küçük müdahaleleri ile üretimi yapay zekalı robot bilgisayarlarla yapmaktadır. Bu sebeple artık işletmelerde insanlar, fizikî güç ile değil zihin ve akıl gücüyle otomatik fabrikaların planlanması ve üretimiyle uğraşmaktadırlar.

Dünyada kaynakların nispeten kıtlığı ve insan ihtiyaçlarının hadsiz oluşu bu ihtiyaçları karşılayan işletme sistemlerinde yeni arayışlar sürekli gündemdedir. Sürdürülebilir üretim ve tüketim sistemi ile birlikte sürdürülebilir bir çevre için yeni işletmecilik anlayışının yaygınlaşması günümüzde bir ihtiyaçtır.

Bilhassa,1990'lerden itibaren işletmelerin bilgi teknolojilerini yoğun kullanmasına bağlı olarak yeni organizasyon tasarımına bağlı yeni işletme ve üretim usulleri ortaya çıkmış ve böylece; elektronik iş, dijital işletme, işten işe uygulamalar, nano teknoloji, kümelenme ve yeşil işletmecilik gibi yeni iş ve yeni işletmecilik uygulamaları gelişmiştir.

### 8. İşletme Biliminin Gelişimi ve Diğer Bilimlerle İlişkisi

İşletme bilimi, genç bir disiplin (bilim) olarak diğer birçok bilimden faydalanır, onların verilerini kullanarak, konuları birçok yönden ele alıp inceler.

**İşletme bilimi;** işletme içi ve işletmeler arası faaliyet ve olaylarla ilgili sebep-sonuç ilişkilerini ele alarak işletmenin hedeflerine etkin ve verimli olarak nasıl ulaşacağını inceleyen bir bilim dalıdır. **İşletme bilimi,** kâr gayesi takip eden kurumların kuruluşu, yönetimi, finansmanı, üretim araçlarının temini, üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanması faaliyetlerini inceleyen bir sosyal bilimdir.

İşletme bilimi, ekonomi, hukuk, matematik, istatistik gibi bilim dalları ve davranış bilimlerinin ilgi alanlarına giren yönleri olmasından dolayı "işletmecilik" konuları bir bütün olarak ele alınmalıdır.

#### İşletme biliminin temel konuları:

1. İşletmenin hedefleri doğrultusunda ne tür faaliyetler yapması gerektiğinin analizi,
2. Başarılı işletme yönetimi sistemi çerçevesinde, sürekli uygulanabilecek kurallar belirleme,
3. İşletmelerde karar alma ve uygulama yeteneklerini geliştirme,
4. İşletme meselelerini bütün olarak değerlendirip çözüm getirmek,
5. İşletme sisteminin, hedef ve meselelerin kavranıp tüm personelce öğrenilmesini sağlama.

İşletme bilgisi, yukarıda bahsedilen konularda tahlil ve araştırmalarla, bir bilgi sisteminin oluşmasını sağlamakta ve işletme yönetimi ve bunun yürütülmesiyle ilgili detaylı konuları da ele alıp, incelemeye çalışmaktadır. Bu incelemeler esnasında, işletmecilik bilgisi muhtelif bilim dallarıyla yakın ilgi kurmakta ve onların analiz ve bilgi sistemlerinden faydalanmaktadır. Bu bilimler:

**1. İşletme ve Ekonomi:** İşletmeler, insanların sınırsız ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyet yürüten temelde ekonomik, teknik ve siyasi birimlerdir. **Ekonomi bilimi;** bir ülkenin sahip olduğu kaynakları kişiler ve kurumlar arasında üretim, bölüşüm ve dağıtım ile ilgili sistemi inceleyen ve sınırsız ihtiyaçları, nispeten sınırlı kaynaklarla en az çaba ile en çok tatmini sağlayacak teori ve yöntemleri gösteren sosyal bir bilimdir. Evrendeki nispeten sınırlı kaynakları "**Nedret** (kıtlık) **Kanunu**" ile açıklayan iktisat bilimi; insan ihtiyaçları sınırsız, onları karşılayan ihtiyaç maddeleri ise sınırlıdır. Bu sınırlı kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanarak sınırsız insan ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Toplumunu oluşturan üretici ve tüketici kesimin ekonomik sistem içinde ortaya koydukları arz ve talep, makro ve mikro düzeyde ele alınarak iktisadi sistemi düzenleyen bazı mikro ve makro denge kuralları geliştirilmektedir. İşletmeler, üretim, pazarlama ve tüketim faaliyetlerini içinde buldukları ekonomik sisteme göre yürütecekleri için ekonomi bilimi ile sıkı bir ilişki ile gelişimi yakından izlemeli ve bu gelişimin getirilerinden faydalanmalıdır.

**2. İşletme, Matematik ve İstatistik:** Verileri derleme, bölümlendirme, çizelgeler ve özetleme, ihtimal teorisi yardımıyla deney ve gözlem prensiplerini belirleme, inceleme, yorumlama ve genelleme yöntemlerini veren bilime istatistik denir. **Matematik** ise şekil, sayı ve çoklukların yapılarını, özelliklerini ve aralarındaki bağıntıları mantık yoluyla inceleyen, aritmetik, cebir, geometri gibi dallara ayrılan bilimdir. Matematik, sayı ve ölçü temeline dayanarak niceliklerin özelliklerini inceleyen bilimlerin ortak ismidir. İşletme yönetim sürecinde; istatistik biliminin geliştirdiği ve kullandığı tüm yöntemler, tüketici ve piyasaya ilişkin bilgi toplama, kalite kontrollerini gerçekleştirme, işletmenin durumunu analiz etme gibi hallerde istatistikî metotlardan faydalanılır. Matematik ve bundan türetilen tüm klasik ve modern hesaplama yöntemleri ve teknikleri, işletme içinde ticari cebir, muhasebe gibi dallarda, finansman konusunda alınan kararlarda, işletmeye büyük yardımları olmaktadır. Günümüzde bilgisayar teknolojisi sayesinde matematik ve istatistik bilimi işletmenin karmaşık birçok probleminin çözümünde daha fazla kullanılır hale gelmiştir.

**3. İşletme ve Davranış Bilimleri:** Psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi dört temel bilim dalının verilerini geliştiren davranış bilimlerinin insanı ve toplumu inceleyen ve analiz eden teknik ve yöntemleri, işletmecilik bilgisinin de sıkça başvurduğu kaynaklardandır. **1.Psikoloji** (ruh bilimi); insan ve hayvan davranışlarını psiko-fizyolojik tepkilerini inceleyen bir bilimdir. Parapsikoloji, insanın metafizik/fizik ötesi boyutunu ele alarak insanın duygu ve düşünce dünyasını belirleyen süreç ile insan davranışlarının ruhi kökenlerini, muhtelif davranış kalıpları arasındaki çok yönlü münasebet ve bağlantıları inceleyen disiplindir. Ruhun mahiyetini, dış ve iç duyuları, hayal, tasavvur, zekâ ve akıl gibi melekeleri inceleyen psikolojinin konuları motivasyon, algılama, tutumlar, kişilik ve öğrenmedir. **2.Sosyoloji (toplum**

**bilimi);** toplumun oluşum, işleyiş ve gelişim kanunlarını inceleyen bilim dalıdır. **3.Sosyal psikoloji;** toplumun insan davranışlarına etkisini konu edinen bilim dalıdır. **4.Antropoloji;** insanın kökenini, gelişimini, biyolojik özelliklerini, toplumsal ve kültürel yönlerini inceleyen bilimdir. İşletme, insanlardan oluşan ve onların ihtiyaçlarını karşılamak için onların emekleri ile faaliyetlerini gerçekleştirebilen bir sistem olarak, insan unsurunun iyi tanınması gerekir. Temelde işletme yönetimi olmak üzere, tüm işletme işlevlerinin yürütülmesinde insan unsurunun başarılı yönetilmesi, motivasyonu, verimin artırılması, mutlu kılınması, iyi iş ilişkilerin kurulabilmesi, gibi konularda işletmecilik bilgisi, insan ve insan davranışlarını inceleyen davranış bilimlerinden faydalanır.

**4. İşletme ve Hukuk:** Hukuk, Arapçada “hak” kökünden dilimizde hukuk olarak; toplumun genel menfaatini veya fertlerin ve toplumun ortak iyiliğini sağlamak maksadıyla konulan ve kamu gücüyle desteklenen kaide, hak ve kanunların bütünü olarak adaletle yönelmiş toplumun yaşama düzenidir. Toplum hayatı sürekli olarak örf, adet ve değişik tür kanunlarla düzenlenerek sürmektedir. Aynı toplumsal hayat içinde yer alan işletmeleri ve iş hayatı da devam eden sistemden etkilenmektedir. İş hayatı, ahlâkî değer yargılarına göre bu mesleği yürütenlerce getirilmiş meslekî kurallardan; meslek kuruluşlarının getirdiği düzenleme ve kurallardan, devletin koyduğu kanunlar ve diğer tüm düzenleyici tedbirlerden ve global hukuk kuralları çerçevesinde getirilen kanun ve benzeri kurallardan etkilenmektedir. Bir işletmenin başarılı olabilmesi ve kanunlara uygun hareket etmesi için, hukuk bilgisine sahip işletme bünyesinde hukuk müşavirleri (danışmanları) bulundurması veya yöneticinin bu konuları bilmesi gerekir.

**5. İşletme ve Bilgi Teknolojileri:** Bilginin üretimi, geliştirilmesi, kaydedilmesi, düzenlenmesi, saklanması, transferi, paylaşımı, yayılımı ve kullanımı gibi süreç ve teknikler bilgi yönetimine imkân tanımaktadır. Bilgiye ulaşma, onu elde etme ve kullanmayı sağlayan tekniklerin bilişim teknolojileri olara işletmelerin kârlı ve sürekli müşterileri elde tutmaları için teknolojik altyapı imkânlarını geliştirmelidirler. Teknolojik altyapıyı kuran işletmeler elde edilen bilgileri işletme dâhilinde bölümler arasında etkin ve verimli kullanırlar. Sürekli gelişen iletişim teknolojileri, işletmelerin faaliyetlerini hızla etkilemekte ve her türlü bilgi de dijital ortamda aktarılabilir. Artan bu öneme binaen hacker (bilgisayar korsanlarının) siber saldırıları gündeme gelmekte ve bu saldırıları bertaraf edecek siber güvenlik teknolojileri gerektirmektedir. Bilgi teknolojilerine bağlı olarak yürütülen ve sürekli büyüyen e-ticaretin hacminden işletmeler faydalanma yoluna gitmektedirler. Sanayi 4.0’ otomatikleşmeyi arttırarak ticaret modellerini ve pazar yapısını değiştirmekte dolayısıyla üreticiyi artan rekabete hazırlamaktadır. 4. sanayi devrimi sürecinde bilgi ekonomisi ve dijital dönüşüm her alanda kendini göstermesine bağlı olarak meslekler de giderek daha farklı zihni beceriler gerektiren bir dönüşüm içine girmiştir. İş gücü piyasasında ihtiyaç duyulacak becerilerin bugünden öngörülemez hale gelmesiyle, gençlerin dijital çağa uygun yeni yetenekler kazanması gerekir. Günümüzde bir insanın zekâsı bilgisine göre değil, bilgiyi elde etme yeteneğine göre ölçülüyor. Bu sebeple sürekli yeni bilgi öğrenme, sorgulama ve yenilenme sorumluluğu her insanı yakından ilgilendiriyor.

#### **Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. Asya ve Avrupa toplumlarının üretim ve tüketim sistemlerini belirleyen medeniyetlerini kıyaslayınız.
2. Kanaat ekonomisinin temel varsayımları ile kapitalist ekonominin temel varsayımlarını kıyaslayınız.
3. Osmanlı Devleti'nin sanayide geri kalma sebepleri nelerdir? Yazınız.
4. Avrupa sanayileşmesini nasıl gerçekleştirmiştir?
5. İhtiyaç kavramını açıklayarak, temel özelliklerini ve çeşitlerini yazınız.
6. İşletme nedir? Tarif ederek, işletmenin kuruluş sebeplerini ve temel özelliklerini yazınız.
7. Mal ve hizmet kavramlarını açıklayarak, mal ve hizmetlere ilişkin pratik bir sınıflandırma yapınız.
8. Üretim faktörlerini sıralayarak açıklayınız ve faktör kullanımında ahlâkî temel unsurları yazınız.
9. İşletmecilik ile ilgili aşağıdaki kavramları açıklayınız: 1.İş: 2.Meslek: 3.Üretim: 4.Personel: 5.Ekonomi: 6.Ekonomik olay: 7.Fayda: 8.Ürün: 9.Ticaret: 10.Ticarileştirme: 11.Sektör:
10. Yönetim ve organizasyon kavramlarını açıklayarak, yönetim ve organizasyon ilişkisini yazınız.
11. İşletmenin etkili yönetimi için işletme yönetiminin temel görevleri neler olmalıdır?
12. Yönetici nedir? Açıklayarak, temel özelliklerini ve işlevlerini yazınız.
13. Ev ekonomisi ve trampa ekonomisini açıklayarak, işletmeciliğin tarihi gelişim sürecini yazınız.
14. İşletme biliminin faydalandığı bilim dallarından aşağıdakilerin, işletme ile olan ilişkilerini açıklayınız: 1. İşletme ve ekonomi: 2. İşletme, matematik ve istatistik: 3. İşletme ve davranış bilimleri: 4. İşletme ve hukuk: 5. İşletme ve bilgi teknolojileri:

**İKİNCİ BÖLÜM****MİKRO VE MAKRO EKONOMİK VERİLER**

Mikroekonomik konular; ekonomik sistem, arz, talep, piyasa, maliyet, tüketim, tüketici ve üretici makroekonomik konular; milli gelir, istihdam, gelir dağılımı, istihdam ve işsizlik, dış ticaret, ödemeler dengesi, kalkınma, tasarruf, yatırım, para ve bankadır.

**1. MİKROEKONOMİK VERİLER****1.1. Ekonominin İşleyişi**

İnsan ihtiyaçları, ekonomik bir faaliyet sonucu üretilen ürünlerle karşılanması ekonominin varlık sebebidir. Ekonomi; Yunanca ‘ev yönetimi’, dilimize Arapçadan geçen iktisat kelimesi de kullanılmaktadır.

**Ekonomi;** üretim, bölüşüm, dağıtım ve tüketim ile ilgili sistemi inceleyen ve sınırsız insan ihtiyaçlarını, sınırlı olan kaynaklarla en az çaba ile en çok tatmini sağlamanın yöntemlerini gösteren sosyal bir bilim dalıdır. Ekonomi, mevcut kaynakların sınırlı, insan ihtiyaçlarının ise sınırsızlığı sebebiyle insanların tercihleri ve bu tercihler dolayısıyla aralarındaki ilişkiyi inceleyen bir bilimdir. Siyaset, coğrafya, tarih ve din ile iç içe olan ekonomi; insanların hayatını devam ettirebilmeleri için üretme ve ürettiklerini bölüşme şekilleri ve bu faaliyetlerinden doğan ilişkileri inceleyen bilimdir.

1. Adam Smith. Ekonomi; servet elde etmek için yapılan tüm çalışmalar ekonomi biliminin inceleme alanındadır.

2. Alfred Marshall. Ekonomi; sınırsız insan ihtiyaçlarını mevcut kıt kaynaklarla karşılamasına ilişkin konuları kapsayan bilimdir.

3. Hermann Heinrich Gossen. Ekonomi; kişi ve topluma en az çabayla en çok tatmini sağlamayı gösteren yöntemler teorisidir.

4. Paul Samuelson. Ekonomi; insanların çeşitli ürünler üretmek ve bunları tüketilmek üzere toplumun çeşitli üyelerine dağıtmak gayesiyle kıt ve sınırlı üretim kaynaklarını ne şekilde kullandıklarını inceleyen bilim dalıdır.

Ekonomi, toplumların nasıl zenginleşeceği ve refah seviyelerinin artacağı sorusuna cevap bulma sürecinde; izlenecek siyasetler, işsizlik, enflasyon, üretim düzeyi, tasarruf ve yatırım gibi kavramları inceler. Üretim, bölüşüm, dağıtım, tüketim, ithalat ve ihracattan oluşan insan aktivitesi olan iktisat; teknoloji, tarih ve sosyal organizasyon ile coğrafya, tabii kaynaklar, gelir ve ekoloji gibi ana faktörlerden oluşur.

**İktisat biliminin temel gayesi;** insan ve toplum düzeyindeki iktisadi olayları izah etmek, iktisadi kanunları tespit etmek ve gerekli durumlarda uygulamaya ilişkin tavsiyelerde bulunmaktır. İnsanın parayla karşılanabilen veya ölçü birimi para olan ihtiyaçları için yapılan faaliyetler **iktisadi olay** olarak ve israfa meydan vermeden her türlü insan ihtiyacının karşılanmasını sağlamaktır. Bu anlamda insan, iktisadın hem öznesi hem de hedefidir. İktisadi olayların açıklanmasında; pek çok sayıda değişkeni göz önüne alarak ve karşılıklı ilişkiler kurarak, teorik çalışmaların deneylerle doğrulanmasını sağlayan matematiksel çözümlene yöntemi olan **ekonometriden** faydalanılır.

Avrupa patentli iktisadın ifadesiyle “kıt kaynaklarla, sınırsız ihtiyaçları karşılamak” ifadeleri problemlidir. Ekonomik sektörler temelde; dinamik, gerçek beşerî faaliyetler olan **‘ticaret, sanayi ve ziraat’**tır. Geleneksel iktisat, geçimlik ziraatı ve aile ekonomisi gibi birçok ekonomik faaliyeti aşağılayarak ve ziraatı ve belirli bazı geçim alanlarını ileri aşamada tamamen ticarileştirerek kıtlığa sebep oldu.

Thomas Robert Malthus: (1766-1834 İngiliz nüfusbilimci ve ekonomi politik teorisyeni), nüfusun geometrik bir dizi, üretimin ise aritmetik bir dizi ile artacağını belirterek gelecekte bütün insanlığın açlıktan öleceğini ileri sürmektedir. İki asırdan beri ekonomi kitaplarında karamsar bir düşüncenin mahsulü bu teori, artık bugün geçerliliğini kaybetmiştir. Hızla artan dünya nüfusuyla doğru orantılı olarak toplam ihtiyaçlar artmış, her insanın ihtiyaç listesindeki tüketim maddeleri türü de gelişme göstererek, yeni ihtiyaçlar dâhil olmasına rağmen, gıda maddelerinin nüfus artışından daha hızlı arttığı ortadadır. Foton Kuşağı teorisine göre 1960’lardan itibaren güneş sistemi yüksek enerjili bir foton kuşağına girmektedir. Dolayısıyla, dünya bol enerji, bol hammadde, bol gıda maddesi dönemine doğru yol almaktadır. Güneş, rüzgâr, nükleer enerji, yeraltı ısı kaynakları, yenilenebilir enerji kaynaklarının devreye girmesiyle yakın gelecekte ucuz, havayı kirletmeyen ve sınırlı olmayan enerji sağlanacaktır. Yeni teknolojilerin, Sonsuz bir Kâinata, sonsuz kaynakları elde etmek üzere sunduğu bu inkişaf döneminde dünyada kıtlığın olacağı söylenemez. Sadece kötü yönetim, adil olmayan paylaşım ve kaynakları israfı suni bir kıtlık oluşturabilir.

Ekonomi, incelediği konulara ve kapsamlarına göre dallara ayrılır. Bunlar:

**1. Normatif Ekonomi:** Bir durumu hedef gören, ekonomik düzenin nasıl olmasına dair fikirler üreten;



sosyal adalet, refahın yükselişi ve belirgin ekonomik hedefler için yapılması gerekenleri araştıran ekonomi dalıdır.

**2. Pozitif Ekonomi:** Sadece ekonomik düzeni sebep-sonuç ilişkisi dâhilinde inceleyen, ekonomi içinde sürekli geçerli kanunları tespiti çalışan ve "Talep artışı enflasyonu nasıl etkiler?", "Enflasyon hangi düzeyde tutulmalı?" gibi soruları inceleyen bir iktisat dalıdır.

**3. Mikroekonomi:** Tüketicilerin ve işletmelerin ekonomik davranışlarını; ihtiyaç, fayda, değer, fiyat kavramları ile araştıran; piyasa türlerini, piyasaların işleyiş mekanizmasını ve farklı piyasa durumlarında işletme dengesinin nasıl oluştuğunu araştıran iktisadın bir dalıdır. Mikroekonomi, ekonomik olaylara bir kurbağa bakışıdır.

**4. Makroekonomi:** Ülke ve dünya ekonomisi ile ilgili konuları kuş bakışı inceleyen; makro büyüklükler, toplam üretim, toplam istihdam, toplam işsizlik, genel fiyat düzeyinin değişme oranı, ekonominin büyüme hızı gibi konuları inceleyen iktisadın bir dalıdır. Keynes'in ileri sürdüğü, 'Kişi için doğru olan, toplum için doğru olmayabilir ve toplum için doğru olan da kişi için doğru olmayabilir' fikrinden hareketle ortaya atılan mikro ekonomi karşıtıdır.



Şekil 2-1: Tabii İktisat Döngüsü

Ekonominin genel olarak işleyiş dengesi; para döngüsü ile mal ve hizmetler döngüsü değerleri birbirine eşit olduğu durumu gösterir. Mizan ve ölçünün bozulmadığı bu dengeye tabii iktisat dengesi denir.

İlk ve Orta Çağ'larda ekonomiler daha ziyade ziraata dayalı "ev ekonomisi" niteliğinde idi ve devletin temel görevi adalet ve savunma hizmetleri ile sınırlı idi. Ferdi hak ve hürriyetlerde gelişme ve İngiltere'de 1215 senesinde Kral John'a kabul ettirilen **Magna Carta Libertatum** (Büyük Hürriyet Fermanı) ile birçok hürriyet yanında kralın vergilendirme yetkisi sınırlandırılarak bu yetki bir meclise aktarılıyor. Avrupa'da bunlar yaşanırken, Asya'da farklı gelişmeler olmuştur.

İbn-i Haldun (Tunus,1332-1406) 14. asırda tarih felsefecisi, sosyoloji ve kanaat ekonomisi ve liberal ekonomiye katkılar sunan biri olarak "Mukaddime" isimli eseri ile tarihi ve sosyal olaylara yön veren etkenleri inceleyerek siyasi, iktisadi ve mali konularda fikirler ileri sürmüştü. Devletin asıl görevi insanlar arasında sulh ve ahengi sağlamalı, ekonomik ve ticari faaliyetlere girmesi ekonomik dengeyi bozar ve serbest rekabetin gelişmesini önler diyerek devletin görev kapsam ve alanını belirlemiştir.

İlerleyen zaman (15. ve 16. asırlar) içerisinde; yeni coğrafi keşifler, deniz ticareti, toplumun hayat ve düşünce şeklindeki gelişmeler ekonomide yenilikleri getirmiş. Avrupa'da Rönesans ve Reform hareketlerinin başlattığı uyanışın, siyasi ve ekonomik alandaki yansıması; değerli madenlerin ülkenin siyasi ve ekonomik gücün kaynağı gören aşırı devlet müdahalesini savunan **merkantilizm** dönemini başlatmış. Bu dönemde ekonomideki egemenlik feodal derebeyi, soylulardan burjuvalara el değiştirmiştir. Müdahaleci bir sistem olan merkantilizm ilerleyen zamandaki ekonomik gelişmeler karşısında geçerliliğini kaybetmiş, yeni dönemde ortaya atılan iktisadi düşüncelerin sahipleri klasik iktisatçılar olarak Adam Smith (1723-1790), David Ricardo (1772-1823), Jean Babtist Say (1767-1832) ve Yohn Stuart Mill olarak yerlerini almışlardır. Başta Adam Smith, ekonomik dengelerin kendiliğinden ve otomatik olarak oluştuğu bu tabii düzenin işleyişine devletin müdahale etmemesini savunmuşlar.

**Kapitalist ekonomide;** arzı talep belirler, herkes kendi çıkarını maximize etmeye çalışırken, toplum menfaatine de hizmet etmiş olur ve dolayısıyla fert menfaatleri ile toplum menfaatleri arasında çatışma olmaz denir. Ancak, **John M. KEYNES** (1883-1946) klasik iktisatçıların fikirlerini eleştirerek; ileri sürdükleri gibi her zaman kendiliğinden oluşan tabii bir dengenin mevcut olmadığını savunmuştur. 1929 senesinde yaşanan büyük iktisat buhranında ekonomilerin içine girdiği durgunluğun uzun sürmesi, klasiklerin savundukları tabii nizam (düzen) görüşlerinin sarsılmasına ve neticede devletin ekonomik

anlayışındaki değişime sebep olmuştur. KEYNES, devletin müdahalesi olmadan ekonomik durgunluktan çıkılamayacağını 1936’ da yayınladığı “**genel teori**” isimli eseriyle ispatlamaya çalışmıştır. Böylece, “**1929 Dünya İktisadi Buhranı**” ile birlikte koruyucu, jandarma devlet anlayışından müdahaleci, modern devlete geçiş başlıyor ve mali olaylara modern yaklaşım hâkim olmaya başlıyor.

Bilhassa 1980 sonrası birçok ülke dışa açık serbest piyasa ekonomisine geçiş ve buna uygun siyasi ve hukuki değişimlere gitti. Bu anlamda 21. asır liberal değerlerin yükseldiği bir dönem olarak; ferdi beklentiler hayat standartlarının artması ile yükseliyor ve bu süreçte, ekonomik ilişkilerde değişimleri gündeme getiriyor ve ulus egemenliği, yerini sermaye egemenliğine bırakıyor. **Sermayenin globalleşmesi** olarak ifade edilen bu durum, siyasi güç ile iktisadi güç arasındaki ilişkileri tersine çevirmeye başlamış ve önceleri global sermaye ulus devletlerin gücüne tabi iken, şimdi ulus devletlerin manevra kabiliyeti bu sermaye tarafından şekillendirilmektedir. Artık devletin ekonomide rolü, devlet müdahalesini negatif dışsallıkları önleyici, pozitif dışsallıkları da artırıcı ve rekabetçi serbest piyasa kurallarına göre yeniden şekillenmektedir.

Pazarı ve işletmeleri yeniden tasarlayan teknolojik gelişmeler, globalleşme, pazarlar üzerinde devlet kontrolünün azalması, özelleştirme ve yeni pazar fırsatları gibi konulardaki gelişmeler ilgiyi, “**eski ekonomi**” ve “**yeni ekonomi**” kavramları üzerine çekmiştir. İlimi, teknolojik, sosyal ve ekonomik araştırmalar sonucu ortaya çıkan bulguları ekonomik, siyasi ve sosyal düzeylerin bir veya birkaçında uygulayarak toplumsal faydaya dönüştürme çabası olan **inovasyon** ekonomik dönüşümü hızlandırmıştır. Mevcut olan bir değer yeniden şekillendirilmesi veya yeni bir mal, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme süreci ekonomide de yeni bir bakış açısını getirmiştir. Bu gelişim, ekonomi ve iş dünyasını etkilemiş, iş modellerini geliştirmiş ve geleneksel yapı ve faaliyetleri büyük oranda yenilemiştir. 1950’lerden başlayan ve 1990’larda olgunluk dönemine ulaşan “**elektronik çağ**” yerini, yeni medya, dijital ağlar ve yeni temel teknolojilerin ürün ve üretim süreçlerinde esaslı bir role sahip olduğu “**yeni ekonomi**” dönemine bırakmıştır. İlk olarak 1969’da Peter Drucker tarafından “**Enformasyon Ekonomisi**” olarak isimlendirilen bu süreç, **ağ ekonomisi, bilgi ekonomisi, inovasyon ekonomisi, dijital ekonomi ve yeni ekonomi** gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Temeli bilgiye dayanan bu süreç, yeni bir ekonomik ve siyasi yönetim tarzını zorunlu hale getirmektedir.

Dijitalleşen yeni dünyada geleceği inşa edecek, bilişim sektörünün ana kollarından olan yazılım ve kodlama alanları gelişimini sürdürüyor. Ülkeler, katma değeri yüksek kalemler arasında yazılım ve bilişim alt yapılarını sürekli geliştirmeye çalışıyorlar. Sürücüsüz hizmet verebilen otonom otomobilleri, otobüsleri, karada, havada ve denizde otonom hareket edebilen dronları, robotlar hızla hayata giriyor. Yapay zekâ ve makine öğrenmesi alanlarında gerçekleşen ilerlemeler birçok sektörün iş yapma şeklini dönüştürmeye başladı. Gelecekte internete bağlanacak nesnelerin artışına bağlı olarak Blockchain olarak ifade edilen blok zinciri teknolojisi ile yeni iş alanları ve imkânları ortaya çıkacak. **Blockchain** (blok zinciri), her bir bilginin bloklar halinde, gelişmiş şifreleme algoritmalarıyla, birbirine bağlanarak kaydedildiği, dağınık halde bulunan ve bir merkeze bağlı olmadan işlem imkânı sağlayan bir veri tabanı teknolojisidir.

Yeni ekonomi anlayışı, sosyal bilimlerde disiplinler arası çalışmanın önemini ortaya çıkardığı gibi ekonominin sosyal içeriğinden ayırıp, salt teknik bir disiplin gibi uygulama eğilimlerini sorgulanır hale getirmektedir. Deneye dayalı araştırmaların ekonomik kararlarda rasyonellikten ziyade duygusallığın ağır bastığını göstermektedir. Oysa ekonominin temel varsayımı olan "homo economicus" kavramı kişilerin ekonomi ile ilgili konularda rasyonel davrandıklarını vurgulamakta ve piyasanın doğru çözümü bulduğu inancı da bu ön kabule dayanmaktadır. Bu sebeple, yeni ekonomi, kişilerin ekonomik faaliyetlerini incelerken yalnızca ekonomik değişkenlerden oluşan modellerin yetersiz kalacağını savunur ve çok sayıda gözleme dayanarak ekonomik aktörlerin davranışlarını incelemek ve ekonomik verilere teknolojik, sosyolojik ve psikolojik unsurları da katarak teori oluşturmak gerektirdiğini ifade eder. Kişiler; bilgisizlik, boş zaman tercihi, riskten uzak durma, meslekî gösteriş, statü, sosyal ve siyasi belirsizlikler ve kişisel ilişkileri bozmama gibi muhtelif sebeplerle ekonomik menfaatlerini de maksimize etmek gayesiyle davranmayabilirler. Çok sayıda ve iç içe olan bu faktörler matematiğe dayalı bir modele dâhil edilebilecek faktörler olduğu gibi sayı olarak ifade edilemeyecek (sosyal) faktörlerde olabilmektedir.

Yeni ekonomi anlayışı, devletin ekonomideki düzenlemelere son vermesi, gelişen bilgi teknolojileri, piyasaların, işletmelerin ve ferdi çalışmanın faaliyet tarzlarını değiştirmesi, yeni iş, üretim ve pazarlama stratejileri ile yeni organizasyon şekillerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Yeni ekonomi, dijital ve bilgi sektörünün yönetimini temel alarak, emek yoğun işlerin düşük gelir gruptaki ülkelere kaydırılması, sanayileşmiş ülkeler bilgi temeline değer ekleyen bilgi yoğun ürünlere geçmeye yönelir. Yeni ekonomi, ağlar (Network) üzerinde yer alır ve güçlü ağ içinde yer alan işletmeler rekabet üstünlüğü sağlar. Klasik

ekonomi, üretimi kurumun büyüklüğü ve iş hacmiyle elde ettiği maliyet avantajına ulaşma yönünde yönetme fikrinde iken (ölçek ekonomisi), yeni ekonomi, tüm sektörlerde beşerî, fizikî ve entelektüel sermayeyi güçlü bir şekilde tamamlayan bir rol üstlenmektedir. Bilgi teknolojilerinin üretim ve kullanımı, nitelikli emek talebini artırarak beşerî sermaye yatırımlarını harekete geçirir.

Geleneksel ekonomide kıt olan kaynaklar değerli ve ekonominin temel çalışma alanı da kıt kaynaklardır. Ekonomi bu kıt kaynakları etkin ve verimli kılmak üzerinde yoğunlaşırken, yeni ekonomide kıt olan değil, bol olan değerlidir. Bol olması da çok üretilmesi ve paylaşılması ile ilgilidir. Geleneksel ekonomide herhangi bir bilginin rakiplerden saklanması için sıkı tedbirler alınırken, yeni ekonomide ise bilgi işletme içi, çevresi, kamu kuruluşları ve hatta rakiplerle paylaşılması; bilginin üretilmesi, paylaşılması ve bu yolla çoğaltılması esastır. Yeni ekonomi, bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve dönüştürülmesi ile birlikte pazarlanması ve dağıtımı gibi üç temel süreci sağlayan bilgisayar sisteminin fizikî araçları ve insan yardımı ile bütün süreci kontrol eden yazılım sistemi sayesinde işler.

### Yeni ekonominin temel özellikleri:

1. Bilgi temel üretim kaynağıdır
2. Dijitalleşme, sanallık ve haberleşme ağlarına dayanır
3. Şebeke organizasyonlara geçilir
4. Araçlar azaltılır.
5. Üretici ve müşteri bütünleşmesi sağlanır
6. Yenilik ve hız esastır
7. Globalleşme ve toplum meselelerinde farklılaşma yaşanır

Yeni ekonomi anlayışı ile aynı üründen kitle halinde üretilip toplu reklâm, tanıtım ve satma dönemini geride bırakarak, azınlıkta kalan tüketicilerin hesaba katılması gereği anlaşıldı. Web kavramının işletme alanına girmesiyle geleneksel satış işlevleri ve faaliyetleri de değişti. Geleneksel satış gücünün etkisi sürekli azalması ve yerine ilişkisel (birebir) pazarlama gibi yeni pazarlama uygulamaları yerleşmektedir. Burada yeni olan pazarlama değil, pazarlamaya bakış açısı ve felsefesidir.

Günümüz bilgi toplumunda ekonomi; bütünleşmiş global ekonomi ve kaynaklar ise insanın kendisi ve onun yetenekleri, organize olan küçük girişimcilerin çıkarları korunur, aileye önem verilir, sosyal değerlerde eşitlik, eğitimde süreklilik önem kazanır, evrensel değerler etrafında organize olma ve kurumlaşma artar.

### 1.2. Ekonomik Sistemler

Kuruluş veya ülkelerin yönetimi, ekonomik sistem ve şartların gelişiminden birebir etkilenmektedir.

**Ekonomi;** üretim, bölüşüm, dağıtım ve tüketim ile ilgili sistemi inceleyen ve sınırsız insan ihtiyaçlarını, sınırlı olan kaynaklarla en az çaba ile en çok tatmini sağlamanın yöntemlerini gösteren sosyal bir bilim dalıdır. Siyaset, coğrafya, tarih ve din ile iç içe olan ekonomi; insanların hayatını devam ettirebilmeleri için üretme ve ürettiklerini bölüşme şekilleri ve bu faaliyetlerinden doğan ilişkileri inceleyen bilimdir.

**Ekonomik sistem;** sosyal, siyasi, hukuki kurumları ve kuralları ile birlikte iktisadi hedeflerin emrinde bir koordinasyon düzenidir. Toplumun sahip olduğu kaynakları, onların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde dağıtımını şekillendiren temel kurallar ekonomik sistemi ifade eder. Ekonomi ile toplum arasındaki ilişkiyi o ülkedeki siyasi ve toplum değerleri etkiler ve genelde siyasî yapılanma ekonomik sistemi belirler. Üretici, tüketici ve kurumların bu sistem içinde ortaya koydukları arz ve talep durumu, mikro ve makro düzeyde ele alınarak; iktisadi sistemi düzenleyen denge kuralları gelişir. İşletmeler, faaliyetlerini bu sistemler dâhilinde yürüteceklerinden yakından izlemelidirler.

Dünyada uygulama imkânı bulan birçok iktisadi sistem içinde kısmen de olsa uygulanıyor olan kapitalist ekonomik sistem, sosyalist sistem, karma ekonomi sistemi ve kanaat ekonomisi sistemleri incelenecektir.

**1. Kapitalist Ekonomik Sistem:** Her türlü iktisadi faaliyetlerin kişilerin serbest teşebbüsüne ve fertler arasındaki serbest sözleşmelere bırakıldığı üretim, tüketim, bölüşüm ve mübadeleyi ayarlama ve düzenleme işini serbest piyasaya ve bu piyasalardaki fiyat mekanizmasına bırakıldığı iktisadi sistemdir. Bu sisteme; Kapitalizm, Serbest piyasa sistemi, Liberal kapitalist sistem (liberalizm), Pazar ekonomisi veya Serbest piyasa ekonomisi isimleri de verilir.

Liberal düşünce akımının belirlediği bir ekonomik düzeni yansıtan kapitalizm, toplumda tabii bir dengenin varlığını kabul eder. Benimsediği insan modeli olan '**homo-economicus**'; tam bilgiye sahip, çoğu aza tercih eden, seçici ve tutarlı olma özelliğine sahip olduğunu kabul eder. Her insan kendi menfaatini maximize etmeye çalışan, akılcı, bilinçli, haz, elem, hesabı yapar '**homo-economicus**' dur. Arzı, talebin belirlediği bu sistemde, kişi kendi menfaatini maksimize etmeye çalışırken, toplum menfaatine de hizmet

ederken fert ile toplum menfaatleri arasında çatışma olmadığını kabul eder. "Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" sloganı bu felsefenin temelini oluşturur. Sistem; özel mülkiyet, kâr elde etmek, seçme hürriyeti ve rekabet etme hakkı gibi dört hakkı kabul eder. Çok sayıda alıcı ve satıcı varsa, piyasa giriş-çıkışı serbest ise, teknelci işletmeler hâkim değilse, piyasa açık ve şeffaf ise, bu piyasa serbest rekabet piyasasıdır. Kapitalizmde, tüketici hâkimiyeti ve üreticilerin kâr motiflerine göre tespit edilen arz, talep ve fiyat mekanizması yardımıyla kararlar alınır.

Kapitalist sistemde; para, borsa ve faiz gibi üçkâğıt üzerinden sapmalarla rekabet şartlarının giderek bozulması veya ekonomik yapının bu sistemi savunanların düşündüklerinden farklılaşması gibi sebeplerle devletler ekonomik işleyişe müdahale etmişler. İlk müdahale 1929'da Dünya Büyük Ekonomik Buhranı ile ikinci büyük kriz veya müdahale ise 2008'de ABD' de başlayan ve yayılan krize ülkeler değişik şekillerde müdahalelerde bulunmaktadırlar. Müdahalelere açık olan bu sisteme çok temel eleştiriler bulunmaktadır.

Global kapitalizmin olumsuz etkilerini en aza indirme ve insanlığın ondan faydalanması noktasında ahlâk disiplini önemli bir rehber niteliği taşır. Sistemleri kuran ve kullanan insan olduğuna göre, onları faydalı kılmak yine insanın elindedir. Sosyal medya ve kamuoyu demokrasisinin gelişimiyle global diktatörlük olarak görülen kapitalizmin mübalağalı ve yanlış uygulamaları ile oluşan global ekonomik huzursuzluklara tepkiler artmakta ve krizler ekonomik sistemler üzerinden sorgulanmaktadır. Bu olumsuzluklar, sermaye ve kapitalin önemini kaybetmeye başladığını ve mülkiyetin tabana doğru yayılacağı, serbestlik ve rekabetin sermayeden daha önemli olacağı tezlerine kuvvet veriyor. Genişleyerek süren bu krizin bir dünya ekonomik krizi değil, bir sistem krizi olduğu algısı sürekli artmakta ve yeni arayışlar sürmektedir.

Kapitalizm sonrasının mümkün olduğu ile ilgili birçok görüş vardır. Karl Marx 19. asır kapitalizminin gayriahlâkî olduğunu; (1) işçinin emeğini sömürüyor, (2) insanları yabancılaştırıyor ve (3) azınlığın menfaatlerini korumayan, çoğunluğun adil, iyi yaşayan bir toplum olmasına engel olduğunu üç noktada eleştirerek kapitalizmin sonrasının sosyalizm olacağını söylemiş. Lâkin teknelci bir devlet kapitalizmini yansıtan sosyalizmin çöküşüyle bunun olmayacağı ortaya çıkmıştır.

Düşünen, sorgulayan, eğitilmiş ve sistemin her ürünü satamadığı, rekabet ve kalite isteyen kesim, kapitalist sistemin işine gelmez. Sistem, "üreten yönetir" anlayışını esas alarak, tüketen kişi ve toplumları yönetmeye çalışır. Kişi, toplum ve devletlerin zaafalarını kullanarak onları sisteme entegre ederek ilerleyen süreçte bunları köklerinden uzaklaştırarak asimile eder.

### **Kapitalizme yöneltilen eleştiriler:**

**1. Emek sömürüsüne dayanır:** Kapitalizm çıkış ve işleyiş insan emeğini sömürü üzerine kurulan bir sermaye rejimidir. Köle ticareti ve bunların zor işlerde istihdamı kapitalizmin emek üzerine inşa ettiği sömürü, kölelik maliyetlerinin bir işçi maliyetinden daha yükseğe çıkmasıyla sömürünün yönünü emekçiler üzerine değiştirmiştir. Bu yönüyle, insanlığın emeğini sömüren bu sistem ile her insan ve her organizasyonun mücadele etmesi ahlâkî bir sorumluluktur.

**2. Gelir dağılımında adaleti bozar:** Kapitalizm, fakirden zengine servet aktaran ekonomik bir rejim olarak fakiri daha fakir, zengini de daha zengin yapmaktadır. Sistem, aç gözlü, her şeyi şiddetli arzulayan, doymayan, aza kanaat etmeyen ve bencil bir seçkinler sınıfı oluşturmaktadır. Adaleti esas almayan hiçbir yapı ve sistem ilânihaye devam etmez. Oxfam'ın, "Küresel Servetin Dağılımı ve Gelir Adaletsizliği" araştırmasında, küresel servetin gün geçtikçe daha küçük ve varlıklı elit grubun elinde toplandığı ve zengin ve fakir uçurumu büyüdüğü belirtiliyor. Gelir eşitsizliğinin giderek artmasında vergi kaçakçılığı, emeğin büyük şirketler tarafından sömürülmesi, patronlar ve üst düzey yöneticileri zenginleştirmeye yönelik çabaların rol oynadığı belirtiliyor. Oxfam 2018 araştırma sonuç raporuna göre dünyadaki 26 kişinin serveti 3,8 milyar insanın servetine denk geliyor.

**3. Ahlâkî olmayan yayılmacıdır:** Kapitalizm, kendine uygun olmayan üretim, tüketim sistemleri ve farklı inanç ve kültürlerin kendine uymayan taraflarını çeşitli projelerle değiştirerek asimile ederek hayatın her alanını kontrol etmektedir. Krizler sonrası kendini devam ettirme dinamiklerini, insanları ahlâk ve maneviyattan tecrit edip birbirine düşürerek çıkardığı iç ve dış savaşlarla, israf ve silahlanmayı teşvik eder, emeği sömürür ve zaman içinde globalizm gibi farklı kavramları kullanarak sürdürür.

**4. Paraya hükmederek reel ekonomiyi bankalara boğdurur:** Ekonominin sıcak para ile döndüğü ve ülkelerin etkinliğinin dünya sermayesi ile entegrasyondan geçtiği bir süreçte; paranın madde olarak ucuz, bol ve ayrıca sanal olması ile dünyadaki paranın mislinden daha fazlası dolaşıma girmesi ve kontrol edilemeyişi peşinden krizleri getirmektedir. Doların rezerv (sadece kendine endeksli) para olması ile mübadele özelliği ve senyoraj (paranın üretim maliyeti ile üzerinde yazılı değer arasındaki fark) hakkı artık sorgulanmaktadır. Konvertibilite olan dolar; diğer paralara veya altına hiçbir kısıtlama olmadan

çevrilebilmekte ve petro dolar (petrol alım-satım kontratlarında sadece doların geçerli olması) olarak da kullanılmaktadır. Bazı ülkeleri kendilerine maskeleyen para baronları; başkalarının paralarını kullanarak kendilerini dünyanın patronları olarak görüp, ortada olmayan ve ekrandan ekrana aktarılan ve karşılığı bulunmayan paraya hükmediyorlar. Dolarla ilgili tek otorite olan FED (Federal Reserve Sistemi 1913'te kurulan banka dolar basım ve dağıtımıyla yetkili) aracılığı reel ekonomiler kontrol ediliyor.

**5. Sermaye kazancını sürekli artırma isteğindedir:** Kapitalist sistemin yürütücüleri sermayelerinin dünyanın her yerinde büyük kârlar getirmesi için **'paranın dini ve rengi olmaz'** sözleri ve ekonominin her türlü değerden bağımsız kendi kuralları olduğu tezini ileri sürerler. Bu tezin yanlışlığı; paranın her türlü değerden bağımsız olmadığı, sermayenin tabiatında kazancı sürekli ve yüksek tutmak için her türlü stratejik hesap ve ideolojik endişeleri değerlendirir ve bulunduğu yerde bir hâkimiyet kurmaya yönelişi gerçeği ile ortaya koyar. Kapitalizmde, banka ekonominin kanı olarak bilinen para kaynağını elinde tuttuğu için ziraat, sanayi ve ticaret sektörlerine hâkimdir. Gerçek değer oluşturmayan bankacılık sektörü sadece para ticareti yaparak toplumdaki sağladığı kaynakları kullanırken toplum menfaatini gözetmez.

**6. Altına dayalı iktisadi yapıdan kâğıt paraya geçiş ile sanal değerler oluşturur:** Altına dayalı iktisadi hayatı ve reel varlığı bertaraf ederek yerine sanal varlığı (kâğıt para ve sanal piyasalar) getirerek finans aracını "aracı araç" olmaktan çıkararak hedef yapmış ve parayı bir ürün haline getirip devamlı çeşitlendirmektedir. 1944'te ABD'nin Bretton Woods kasabasında toplanan Birleşmiş Milletler Para ve Finans konferansında **Bretton Woods Sistemi** kabul edilmişti. BWS'ne göre; sadece kendine endeksli ve altına dönüştürülebilir tek para birimi ABD doları olmuş, diğer para birimlerinin de dolara göre ayarlanmasına karar verilmişti. Anlaşmayı imzalayan, parasını altına dönüştürebilir ve sisteme giren ülkeler paralarının değerini dolara göre belirlemişlerdi. İlerleyen zamanda tüm para birimlerinin dolara endeksli olmasından kaynaklanan piyasadaki gerilmeler sebebiyle 1971'de ABD'nin doları altına endekslemekten vazgeçerek BWS'i çökertmiş ve karşılığı altın olmayan para basmaya başlamıştır. Karşılıksız basılan bu para ile çok şeyi satın alıyor ve avantajını kaybetmemek için Yeni Dünya Merkez Bankası ve yeni bir para birimi gibi fikirler öteleniyor. Dünyayı tek pazarlı kapitalizme dönüştüren globalleşme projesi "banka-medya-hükümetten" müteşekkil "ekonomik-siyasi sistem", gerçek değerini 8-10 katına şişiren spekülasyon finans yapısı ile sanal değerler oluşturarak, dünyayı tehlikeye atıyor. Geleneksel bankaların kredi vererek ürettikleri fizikî olmayan paralar gibi modern sistemler de yeni bir sanal parayı gerçek kullanıma sunmuş durumdadır. Dünya para sisteminde; fizikî para global toplam paranın sadece yüzde 10'u, geri kalan yüzde 90'ı bankalarca kredi vermek için üretilen paralardan ibarettir. Bütün para birimleri risk barındırdığı gibi dijital para birimleri de riskler taşır. Paranın yönetiminde; "az olan kıymetlidir, bol olan değersizleşir", anlayışıyla arz ve talep dengesine göre sanal parada bu duruma uygun değer artış ve azalışları olmaktadır. Kabul gören para birimlerinin aslında bir girişim sonrası ortaya çıkmasına bağlı olarak; müteşebbisin dijital olması sonucu bir dijital para biriminin de ortaya çıkarması mümkündür. Dolara endeksli uluslararası ekonomik sistemin devamı ABD için çok hayattır ve bunun sürmesi için her an global ölçekli yeni stratejiler geliştirmektedir. Kapsamlı ve karmaşık algoritma yazılımlar gerektiren kripto (şifreli yazı) paralar ve bunların tutulduğu cüzdanların arkasındaki muhtemel güçleri de göstermektedir.

**7. Dünya ekonomisini tek merkezden yürütmek ister:** Kapitalist sistem, kendini inşa ederken karşısına çıkan engelleri de tasfiye etmekte ve dünya ekonomileri üzerindeki hâkimiyetini de sürekli artırmaktadır. Dünyada insanlar, New York'u dünyanın para merkezi ve başkenti olarak görüyor ve buradan yürütülen faaliyetler, alınan siyasi ve ekonomik kararlar dünyayı etkilediğini biliyorlar. Sanayileşmiş ülkelerin türev piyasalarında yapılan spekülasyon işlemleri haksız kazanç olarak kabul edilmekte ve durum toplumları çok rahatsız etmektedir. Global güçler bilgisayar marifeti ile bankalar üzerinden sanal paralar ile Nakitsiz Para Sistemi ve nakitsiz bir toplum tasarlıyorlar. Böylece milli paraları ortadan kaldırarak, millilik duygularını da köreltip kendilerine amade bir dünya düzeni tasarlıyorlar. Avrupa medeniyetini oluşturan **Roma hukuku** ve **Yunan felsefesine** dayanan kapitalizm; gücü esas alır, menfaate dayanır, zayıf olanı yutar ve insanlarda suni ihtiyaçlar oluşturarak onları kontrol altına almaya çalışır.

**8. İnsanı ve Toplumunu Dönüştürür:** Kapitalist anlayış, toplumun fitri yapısı içinde gelişen her yeni bilim, buluş ve anlayışa sızarak onu kendi lehine kullanır. İşin başında, bilimi, kuruluşu ve araştırmayı destekler, ona sponsor olur ve kendi aleyhine gelişmeyi engeller. Fakirden zengine servet aktararak ekonomik eşitsizlik oluşturur, bu da ileride biyolojik eşitsizliğe sebep olur böylece hayata zenginler devam eder, fakirler ise bertaraf olur. Aslında bu anlayışa sahip emperyalist devlet, kurum ve kişiler güçleri nispetinde etraflarını sömürürler. Kendine hizmet etmeyen, ortak akli esas alan demokratik gelişimleri engeller. Yenilik, gelişim gibi kavramları kullanarak, insanları, organizasyonları ve devletleri dönüştürür

kendine hizmet ettirir. Her yenilik ve gelişimi kapitalizmin tuzağı, onun eseri görmek, göstermek kolaylığı, ona psikolojik üstünlük ve fizikî bir güç verir. Bu yapılara karşı kendini zayıf göstermek, onların saldırılarını daha da artırır. Bu sebeple, toplumu istediği yönde dönüştürmeye çalışan, onu sömüren kapitalist anlayış ile her insan ve her organizasyonun mücadele etmesi ahlâkî bir sorumluluktur.

**2. Sosyalist Ekonomi Sistemi:** Kapitalizme karşı bir antitez olarak onun eksiklerinden hareketle fert ve toplum refahını gerçekleştirmek için kurulan Totaliter Müdahaleci ve Kolektivist iktisadi bir sistemdir. Bu sistem teoride; tabiat, sermaye ve emek gibi üretim kaynakları toplum adına devletin mülkiyetinde, devlet tarafından kullanılır ve üretimde kâr değil, toplum faydası ön plana alınır. Fiyat mekanizmasının anonim ve objektif yol göstericiliği yerine merkezi planlamanın subjektif otoriter, esnek olmayan kararları yer alır.

Sosyalist ekonomi sistemde, temel iktisadi faaliyetler devlet tarafından yürütülür, mülkiyet ve teşebbüs hürriyeti çok sınırlı tutulur ve üretim araçları devletin idaresindedir. Ne kadar yatırım yapılacak, hangi ürünün ne miktarda ve nasıl üretileceği, kimlere ne miktarda ve nasıl dağıtılacağı devletin veya onun kurduğu merkezi planlama otoriteleri karar verir. Bu şekliyle devlet kapitalizmini yansıtmakta ve emeği devletin sömürmesine zemin hazırlamaktadır. Sistemin en büyük kurucu ve yürütücüsü olan Sovyet Rusya 1990'lardan sonra liberalizme geçiş sürecini başlatmış ve hızlı bir şekilde tamamlamıştır. Antikapitalist ve antiemperyalist olduğu iddiasındaki Çin, 1978 Washington Kapitalizm Konsensüsü (mutabakatı, anlaşması) ile ABD ve diğer G-8 ülkeleri tarafından kabul edilen; IMF, Dünya Bankası ve WTO tarafından dayatılan neo-liberal ekonomi politikaları sonrası ABD ile ilişkilerini geliştirmeyi tercih etmiştir. Halen Küba ve Kuzey Kore sosyalist ekonomik sistemi değişik şekillerde uygulamaktadır.

**3. Karma Ekonomi Sistemi:** Kapitalist ve sosyalist sistemlerin aksayan yanlarını bırakıp, iyi işleyen taraflarını alarak daha iyi bir iktisadi organizasyon oluşturma düşüncesinden doğar. Bir ihtiyaç sonu ortaya çıkan ve her yerde geçerli, kabul görmüş, standart kuralları olmayan, diğer iki sistemin aksine doktriner çerçevesi belirsiz, uygulamada çok değişik görünümler alan ve temelde ilmi değil, siyasi bir sistemdir. Hükümetin bazı iktisadi etkinliklerde bulunduğu veya bu etkinliklerin işleyişine müdahale ettiği, kapitalist ekonomi ile sosyalist ekonominin bir arada bulunduğu iktisadi sistemdir. Milli ekonomi içinde devletin, sahip olduğu üretim faktörlerinin temel önem taşımasına mukabil, özel ekonominin gelişmesinde yol gösterici olduğu; ferdi mülkiyet, hürriyet ve demokrasinin vazgeçilmez bulunduğu ülkelerdeki devletin ekonomik müdahaleciliğini ifade eder.

Karma ekonomik sistem Türkiye'de 1929 Büyük Ekonomik Buhran'dan sonra 1950'lerde çok partili demokratik sisteme geçene kadar uygulanmış, 1950-80 arası serbest piyasa sistemine geçiş ve 1980 sonrası bu süreç hızlanmıştır. Çin 1990'lardan sonra uyguladığı ekonomik sistemle bu yapıya çok yakındır.

**4. Kanaat Ekonomisi:** Sermaye rejimi olan ve çıkış yeri insan emeğini sömürüye dayanan, insanın insana üstünlüğünü maddi temellere göre belirleyen kapitalizm ve devlet kapitalizmini yansıtan sosyalizm aksine insana değer veren ve insanı bir bütün olarak çevresiyle ele alan bir ekonomik sistemdir. Arayışlar insan merkezli, adalet ve merhameti esas alan bir ekonomik anlayışı benimseyen ve sıfır faizle işleyen bir sistem olan kanaat ekonomisi dünya ekonomisini düzlüğe çıkarabilir. Homo-İslamicus (İslami-insan) modeline dayanan kanaat ekonomisi sisteminin ekonomik ve sosyal alana dair temel varsayımları vardır.

#### **Kanaat ekonomisinin temel varsayımları:**

1. Hür teşebbüs esastır.
2. Faizsizlik ilkesi esastır.
3. Belirsizlik içeren ve haram sayılan faaliyetler yasaktır.
3. Toplumculuk ve toplum menfaati esastır.
4. Devlet, üretici ve tüketici arasında hakemdir.
5. Her türlü faaliyette ahlâkî kaideleri esas alır.
6. Tüm faaliyetlerde insanı ve çevreyi gözetir.
7. Bol kaynaklar ve sınırlı ihtiyaçları esas alır.
8. İşbirliği ve yardımlaşma esastır.
9. Hayatı bir bütün olarak esas alır.
10. Değer ölçü birimi mal para (altın veya gümüş) esastır.

Kanaat ekonomisinin kabul ettiği insan tipi olan Homo-İslamicus'un belirgin değişmeyen temel özellikleri vardır. Homo-İslamicus, inancına göre hayatına yön verir ve ekonomik faaliyetteki davranış şeklini de inançları çerçevesinde belirler. İslam, insanı İslami prensiplerle, Allah'ın emir, nehiy ve nasihatleriyle öğretilip eğitildikten sonra, iktisadi hayatta serbest bırakır.

**Homo-İslamicus (İslami insan)'ın temel özellikleri:**

1. İnançlarına göre hayatına yöne verir
2. Spekülasyon (vurgunculuk) yapmaz
3. Faiz alıp-vermez, kumar oynamaz, içki içmez
4. Her faaliyetinde; başka insanları gözetir, çevreyi korur, helal olanı tercih eder
5. Hayatı bir bütün olarak kabul eder
6. Tüm kararlarında akıl ve kalp dengesini kurmaya çalışır.

Temel kaidelerini İslam Dininin esaslarından alan **Kanaat Ekonomisi** emeğe dayanır ve adaletle yürütülür.

İbn-i Haldun, “**Mukaddime**” isimli eseri ile kanaat ekonomisine temel teorik katkılar sunmuştur. Tarihi ve sosyal olaylara yön veren siyasi, iktisadi ve mali konuları inceleyerek, devletin asıl görevinin insanlar arasında sulh ve ahengi sağlamak olduğunu söyler. Kanaat ekonomisinin temel kurallarından olan; devletin ekonomik ve ticari faaliyetlere girmesinin ekonomik dengeyi bozacağı ve serbest rekabet ortamının gelişmesini önleyeceğini belirterek, devletin görev kapsam ve alanını belirlemiştir.

**Kanaat ekonomisinin özellikleri:**

1. İnsanı bir bütün olarak değerli kabul eder
2. Her faaliyeti insan merkezli yürütür
3. Mülkiyet hakkı ve faaliyet hürriyeti tanır
4. Piyasayı açık ve şeffaf kabul eder
5. Emeğe önem verir ve üretimi emeğe dayandırır
6. Tüketicinin zaruri ihtiyaçlara kolay ulaşımının önündeki engelleri kaldırır
7. Kamu faydasına olmayan faaliyetlere müdahale dışında, piyasanın işleyişini serbest bırakır.
8. Kâr hadlerine spekülasyon olmadığı sürece müdahale etmez
9. İnsanların aldatılmasına ve haksız kazanca müsaade etmez
10. Ürün fiyatları arz ve talebe göre piyasa şartlarında spekülasyona meydan vermeden belirlenir
11. Kamu faydasına olan gayrimenkul mülkiyeti kamuda olmak üzere kiralanır
12. Hayatın her alanında olabilecek israfı engelleyecek ve tasarrufu esas alan uygulamaları kabul eder.
13. Değer ölçmede sağlam ve spekülasyona (vurgunculuk) kapalı olan altın (mal para) para kullanılır.
14. Dünyadaki tüm değer ifade eden kaynakları tüm insanlığın ortak kaynağı görür ve sömürüyü engeller.
15. Tüm kaynakları miras değil, emanet görür ve kimseyi mahrum etmeyecek şekilde üretime dahil eder.
16. Diğer toplumlarla adil ticaret şartlarında ihracat ve ithalatını yürütür.

Kanaat ekonomisi, duygu sömürüsü, hamaset, istismar, gıda da spekülasyon (vurgunculuk) ve iddihara (saklama) müsaade etmeden herkesin kolay ulaşabileceği adil bir iktisadi hayatın kurulmasını öngörür. İslam'da sosyal güvenliği sağlayan ve uyulması mecburi olan; nafaka, zekât, sadaka-ı fıtır, adak (nezir), fidye ve kefarete ve kurban gibi ve uyulması ihtiyari olan; nafile hayır ve sadakalar, vakıflar, vasiyetler, ziyafetler, eşyaların âriyeti, isar (başkasını nefesine tercih), hediye-hibe, komşu hakkı ve karz-ı hâsen (faizsiz ödünç) gibi sosyal dayanışma müesseseleriyle fakirlerin zaruri ihtiyaçları karşılanır.

Sürekli büyüme, çok üretip ve çok tüketme yerine; çevre ile uyumlu, insanın mutluluğunu esas alan, ahlâkî temelleri olan ve ekosistemi gözetken anlayışa ihtiyaç artmaktadır. Bunun için öncelikle tüketim kalıplarının yeniden tasarlanması gerekir. “Bütün ağaçların kesildiğinde, bütün hayvanlar avlandığında, bütün sular kirlendiğinde, işte o zaman paranın yenilebilir bir şey olmadığını anlayacaksınız” (Kızılderili Sözü). Bunun yolu, kaynakların adil bir şekilde dağıtımını sağlamak ve tüketimde israf etmeden kullanmaktan geçer. İnsanı yaşatan medeniyetimizin köklerinde mevcut olan değerlerimizi yeniden inşa ile buna uygun bir üretim ve tüketimi olan kanaat ekonomisi anlayışını benimseyip ve bu sistemi kurmaktır.

Kanaat ekonomisinin işleyişi ahlâktan geçer. Materyalist ekonomik anlayışların getirdiği krizden ve isterik bir madde bağımlılığından insanı kurtaracak yegâne program, ‘**kanaat**’ anlayışına sahip kanaat ekonomisi modelidir. **Kanaat**; ancak ihtiyacı kadar bir şeyi üreten ve tüketen, dünyadaki her nesne üzerinde diğer insanların hakkı olduğunu düşünerek onu sahiplenen bir hak ve manevi anlayıştır. Bu anlayış, eşya ve insan ilişkilerinde, davranışta, üzüntü ve sevinçte ölçülü olmayı gerektiren bir hayat sisteminin; maddeye ve tüketime ait yanıdır. Kanaat anlayış ve kültürü, hayatın birçok yönünü tehlike ve felaketlerden koruyarak; şuurlu, ölçülü ve sade bir hayatın getireceği mutlu bir dünyanın kurulmasını sağlar. Çünkü materyalist anlayışlar; israfa dayalı, kandıran, sömürücü, acımasız, insanın ruh dünyasını bozan abartılı, gösteriş ve

sınırsız üretim-tüketim anlayışı ile insanları takat getiremeyecekleri bir tüketime yöneltmekte ve diğer insanların ve toplumun menfaatine olan alanlarda ferdi hürriyet sınırlamaları getirebilmektedir.

Kanaat ekonomisi, modern ekonomik faaliyetlerin sürdürülmesinde finansal olarak farklı ve yeni seçenekler geliştirip sunmaktadır. Bunlardan olan **sukuk**, Arapça “sak” kökünden gelen ve sertifika veya vesikadır. Bono ve tahviller için Arapçada “Senet” kelimesi kullanılırken, saklar için “Sukuk” kelimesi kullanılır. Bu çerçevede “finansal sertifika” manasına gelen ve tahvilin İslami muadili görülen ve “İslam tahvili” ismini alan sukuk, faizsiz olması ile İslami esaslara uygun bir menkul kıymet olarak kabul edilir.

**Sukuk**; bir varlığa sahip olmayı veya ondan faydalanma hakkına dayanak teşkil eden, bir varlık sepetinde yer alan varlıklar üzerindeki müşterek mülkiyeti temsil eden eşit değerdeki sertifikalardır. Geleneksel tahviller faiz taşıyan menkul kıymetlerden oluşurken, sukuklar temel olarak varlık sepetinde mülkiyet hakkından oluşan menkul kıymet olmasıyla farklıdır. Sukuk, ticari bir varlığın menkul kıymet olarak sertifikalar aracılığıyla satımıdır. Bu sertifikaları alanlar söz konusu varlığa ellerindeki sertifikalar oranında ortak olur ve geliri de onlara ait olur. Sukuk işlemlerinin farklı sözleşmeler ile emek-sermaye ve kâr-zarar ortaklığı ve kira finansmanı gibi farklı usulle kullanılabilen çeşitli finans metotları bulunmaktadır.

#### **Sukuk çeşitleri:**

**1. Mudaraba** (Emek-sermaye ortaklığı): Biri sermaye diğeri know-how (emek, bilgi ve tecrübe) sahibi müteşebbis iki tarafın (emek ve sermaye) bir araya gelerek bir projeyi gerçekleştirmelerini ifade eder.

**2. Müşaraka** (Kâr-zarar ortaklığı): Tarafların emek ve sermayelerini bir araya getirerek belirli bir yatırımın finansmanını sağlamak için, taraflardan biri banka olmak şartıyla iki veya daha fazla tarafın, sözleşme hükümlerine göre kâr ve zararın katılma payları oranında paylaşıldığı bir faaliyettir.

**3. Murabaha** (Maliyet artı kâr marjlı satış): Peşin ürün alıp vadeli satmak suretiyle finansman kullandırma yoludur. Faizsiz katılım bankası, müşterinin istediği ürünü satın almakta ve satın alma fiyatına birtakım maliyetleri ve kârı ekleyerek müşteriye satıp teslim etmesi şeklindedir ve banka mülkiyetin üzerinde bulunduğu süre içerisinde gerçekleşebilecek ürüne ilişkin riskleri üzerine almaktadır.

**4. İcara** (Leasing, Kira finansmanı): Faizsiz katılım bankasının bir ekipmanı veya bir gayrimenkulü müşterilerinden birisine sabit bir tutar üzerinden ve sabit bir dönem için kiraya vermesi olarak ifade edilen orta vadeli bir kredi işlemidir. Leasing şirketi satın aldığı bu sabit kıymeti kiracının kullanımına tahsis eder.

**5. Karz-ı hasen** (Faizsiz Ödünç): Faizsiz verilen borç olan karz-ı hasen (güzel borç) daha çok fakirlere zaruri ihtiyaçlarını karşılamak için verilmekte olup, bu sebeple boyutları küçük ve etkisi sınırlıdır.

**6. Selem** (İleriye dönük satın alma (siparişe dayalı): Ödemenin nakit olarak sözleşme anında yapıldığı, fakat satın alınan ürünün teslimatının önceden belirlenmiş tarihe kadar ertelendiği bir alım-satım işlemidir. Burada finans kurumu ileri vadede belli bir tarihte teslimatı yapılacak belli miktardaki ürün bedelinin tamamını peşin ödemekte ve riskini bertaraf etmek için bu pozisyon paralel selem sözleşmesine girmektedir.

**7. Tekâfül:** Dayanışma manasında Arapça bir kelime olan kefaletten türemiş; paylaşılmış sorumluluk veya paylaşılmış garanti prensibine dayanan katılım sigortacılığıdır. İslam dünyasında farklı yorumlarla uygulanmakta ve en az iki ilkeye uyması gerekir: 1. Kâr gayesi olmayan sigortalıların bir araya geldiği kooperatif sigortacılığı. 2. Sigorta şirketinin biriktirdiği fonları faizsiz yatırım araçlarında değerlendirilmesi. Katılım sigortacılığının İslam fikhindeki meşruiyet temeli karşılıklı bağış, vekâlet ve mudarabe ortaklığıdır.

Emperyalizma şefleri, çoğu zaman asıl gayelerini işletmeler gibi meşru kurumlarla perdeleyip ve bunları suiistimal ederek menhus emellerine ulaşmak için milletlerarası büyük operasyonlar yürütürler. Kültür emperyalizmi ile tarihine ve kültürüne yabancı nesiller yetiştirerek, sömürü düzenlerini kurup ve devamı için de milletlerarası organizasyonları kullanırlar. Hile, desise ve sihirbazlıkla ellerindeki sermayeleri çalınan ve sömürülen ülkeler; yerli bir duruşla kendi kültür kodlarında yerini bulan ve toplumun ortak aklını yansıtan yerli fikirlere yönelmeleri gerekir. Ekonominin etkin gücünden hareketle, ekonomiye hâkim olan yapılar toplumun diğer alanlarına da hâkim olur. Dünyadaki çarpık ekonomik yapının düzelmesi yolu ve çözümünü ararken, adalet ve merhameti esas alan Homo-İslamicus temelli kanaat ekonomisi anlayışına dayanan tasavvuru yeniden canlandırmak gerekir. Günümüzde daha fazla ihtiyaç hissedilen bu tip insan modeli Ortadoğu'nun kadim kültüründe mevcuttur.

Temelde materyalist olan kapitalizm ve sosyalizmin ilacı olacak kanaat ekonomisi; iyi ahlâk, adalet, kardeşlik, paylaşım ve yardımseverlik gibi güzel meziyetleri barındıran meslek ve dayanışma teşkilatı olan Ahilik ve onun kurduğu Ortasandık müesseseleri ile yeniden canlandırılması mümkündür.

İşletmeler, içinde buldukları ekonomik sistemde üretim, pazarlama ve tüketim faaliyetlerini yürütmeleri sebebiyle ekonomi siyasetini takiple etkin yönetimlerini sağlayarak varlıklarını sürdürürler.



### 1.3. Piyasa ve Piyasa Türleri

İşletmeler, faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde yürütebilmeleri için globalleşen piyasaların yapısını ve piyasa türlerini yakından izlemek durumundadırlar.

Talep ettikleri mal ve hizmetler karşılığında para vermek isteyen alıcılarla, para karşılığında mal ve hizmet sunmak isteyen satıcıların buluştuğu ve karşılıklı iletişim ve mübadelenin sağlandığı organizeli bir birim veya yer **piyasa** (pazar) olarak tanımlanır. Piyasa, çoğu zaman bir insan ihtiyacı, ürün tipi, demografik grup, coğrafi yerleşim yeri, milli ve global pazar anlamlarında kullanılır. Piyasanın oluşması için satıcı ile alıcının belirli bir yerde buluşması gerekli değil, çünkü piyasa bir yer olabileceği gibi teknoloji sayesinde sahip olunan telefon, internet, faks, televizyon gibi iletişim ve ulaşım kanalları ile de oluşturulabilir.

Ödemelerin peşin yapıldığı ve çoğu kez yüzergezer mekânı olan pazarlara “**spot pazar** (market-piyasa)” denilmektedir. Pazar (piyasa) ile ilişkili bir kavram **borsa ise**, menkul değerlerin veya çeşitli ürünlerin değerlerini belirlemek ve/veya bu değer ve ürünlerle ilgili işlemleri yapmak üzere ilgililerin belirli zamanlarda bir araya gelmeleri veya bir araya geldikleri yerdir. Piyasa bir yer olabileceği gibi teknoloji sayesinde sahip olunan; telefon, internet, faks, televizyon gibi iletişim ve ulaşım kanalları ile de oluşabilmektedir. Bu sebeple piyasalarda hızla globalleşmektedir. Piyasaların varlığı ve şekli alım satıma konu ürünlerin şekline göre değişebilir. Bazı piyasalar herkes tarafından bilinirken, bazıları ise ürün tedariki, korunması veya alıcı ve satıcının az olması gibi sebeplerle tanınmayabilir.

**Piyasa türleri**, (1) tekel piyasalar, (2) oligopol (eşit olmayanlar arasında eksik rekabet), (3) teknelci rekabet (monopol) ve (4) tam rekabet piyasası olarak dört ayrı şekilde sınıflandırılmasına rağmen tam rekabet piyasası dışında kalan diğer eksik piyasaların tamamı eksik rekabet piyasası olarak isimlendirilmektedir.

**Piyasa, alıcılar ve satıcılar açısından teknelci ve serbest rekabet piyasası olarak ikiye ayrılır:**

**1. Teknelci Rekabet Piyasaları:** Arz ve talep kanunu kurallarının işlemediği, rekabetin hiç olmadığı, satıcı teknel piyasaları ve alıcı teknelinin hâkim olduğu fiyat ve arz miktarının taraflardan (satıcı-alıcı) güçlü olanın isteğine göre belirlendiği piyasaları ifade eder. Bir ürünün alıcılarının çok, satıcılarının az olduğu piyasalara **oligopol**, tek bir satıcısının bulunduğu piyasalara da **monopol** piyasalar denir.

**2. Serbest Rekabet Piyasası:** Piyasada çok sayıda satıcı ve alıcının yer aldığı ve bunların hiç birisinin tek başına veya gruplaşarak fiyatı etkileyemediği ve ürün fiyatının piyasada anonim olarak arz ve talebine göre belirlendiği piyasadır. Bir piyasanın serbest rekabet piyasası olması için bazı temel şartlar vardır.

**Serbest rekabet piyasasının temel şartları:**

**1. Çok sayıda alıcı ve satıcı:** Piyasada çok sayıda satıcı ve alıcı var ve hiçbirisi tek başına fiyatı etkileyemez.

**2. Piyasaya giriş -çıkış serbestisi:** Alıcı ve satıcı piyasada yer almak ve ayrılmak serbesttir.

**3. Ürünlerin homojen olması:** Bir ürün, piyasanın her yerinde aynı kalite özelliklerinde ve farklılık yoktur.

**4. Piyasanın açık ve şeffaflığı:** Tüm alıcı ve satıcılar, piyasa şartları ve olayları konusunda tam bilgi sahibidirler ve piyasalarda gizli anlaşmalar yoktur.

**5. Üretim faktörleri hareketinin tam olması:** Emek, sermaye ve müteşebbis gibi üretim faktörleri serbestçe yer değiştirir ve hangi dal daha kârlı ise oraya yönelebilirler.

### 1.4. Arz ve Talep

Mikro ekonomik kavramlardan olan ve her şeyin arz ve talep meselesi haline geldiği kapitalist sistemde arz ve talep işletmeleri yakından ilgilendirmekte ve faaliyetlerini belirlemektedir.

**Arz;** belirli bir zaman diliminde belirli bir fiyattan piyasaya satılmak üzere sunulan mal ve hizmetleri ifade eder. Bu noktada arzı belirleyen ve etkileyen birtakım faktörler bulunmaktadır.

**Arzı belirleyen ve etkileyen faktörler:**

1. Arz edilen ürünlerin fiyatı
2. Arz edilen ürünlerin maliyeti
3. Diğer ürünlerin fiyatı
4. Müşterilerin alışkanlıkları
5. Ülkenin teknolojik düzeyi
6. Ekonomik kararlar

Talebi oluşturan taraf kişiler arzı oluşturan ise işletmeler (üreticiler) birlikte piyasayı oluştururlar.

**Talep;** bir piyasada belirli zaman diliminde bir mal ve hizmete yönelen, belirli bir satın alma gücüyle desteklenen satın alma isteğidir. İnsanların sınırsız istek ve arzuları bulunmakta, ulaşması mantıkî olmayan şeylerde hayal olarak ifade edilmektedir. Bir satın alma arzusunun talep olarak kabul edilebilmesi için üç şarttan **ilki;** ürüne duyulan ihtiyaç (satın alma isteği), ikincisi; ürün karşılığını ödeme isteği ve **üçüncü şart ise** bu isteğin gerekli satın alma gücü ile desteklenmesidir. Bunlardan biri eksik olursa, ona talep denilemez, yani pek çok mal ve hizmet pek çok kişi tarafından talep edilir, ancak bu isteğin talep olabilmesi için yeterli satın alma gücü ile desteklenmesi gerekir. Alım gücüyle desteklenmeyen talep kişisel bir niyet olarak kalır, ekonomi üzerinde herhangi bir etki oluşturmaz.

#### **Talebi belirleyen ve etkileyen faktörler:**

1. Fiyat,
2. Kişinin gelir durumu,
3. Zevkler,
4. Tercihler,
5. İkame mal ve hizmetlerin durumu

İşletmelerin talep karşısında, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet sunmalarına arz denir. Belirli bir piyasada, belirli bir fiyattan tüketicilerin almaya hazır oldukları ürün miktarının, üreticilerin o fiyattan satmaya istekli oldukları miktardan daha fazla olması sorucunda ortaya **talep fazlası** çıkar. Aşırı talep durumunda, diğer şartlarda bir değişme olmamak kaydıyla, talep edilen ürün miktarı ile arz edilen ürün miktarı birbirine eşit oluncaya kadar arz veya talep değişme gösterir. Ekonomi yeterince esnekliğe sahipse, arz artarak talebi karşılar. Ekonominin esnek olmadığı durumda fiyat, yükselme eğilimi içine girer ve talep, arz seviyesine düşene kadar fiyat artışları gerçekleşir. Aşırı talep, ülke ekonomisinde de toplam mal ve hizmet talebinin arzı aşan kısmını ifade etmektedir ve ülke ekonomisi üzerinde enflasyonist etki oluşturur.

#### **1.5. Üretim Maliyeti**

Maliyet kelimesi çeşitli gayelere göre bedel ve karşılık olarak kullanılmakla beraber, genelde bir işletmeye belli bir ürün veya faktör şeklinde sunulan girdilerin, işletmeye olan yükü ifade eder.

**Maliyet (maal oluş);** üretilen ürünün, meydana gelmesi ve pazarlanabilmesi için kullanılan ara ürünlerin ve unsurların para ile ifadesidir. **Maliyet,** işletmelerin faaliyet konusuna giren mal veya hizmetlerin elde edilmesi için katlandığı her türlü faktörlerin para olarak ifade edildiği toplam değere denir. Maliyet, üretimde bir ürün elde edilinceye kadar o ürüne harcanan değerlerin (emek, sermaye gibi) tümüne denir. İşletmede üretim için gerekli olan girdiler üretim faktörleri pazarından satın alınır.

Bir işletme ürettiği ürünler için katlandığı maliyetin; değişir ve sabit maliyet olarak iki kaynağı vardır:

**1. Değişir maliyet:** İşletmenin üretim miktarının artması ile artan, azalmasına paralel olarak azalan maliyettir. İşçiye ödenen ücretler, hammadde, yarı mamul madde ve her tür işletme malzemesi giderleri ile enerji ve yakıt harcamaları değişir maliyet kalemlerini oluşturur. Değişir maliyetler, birim başına sabit, ancak üretim miktarına göre değişir niteliktedir.

**2. Sabit maliyet:** Üretim miktarının artıp azalmasıyla artıp azalmayan, hep aynı kalan maliyettir. Üretim miktarı artıkça, toplam sabit maliyetler daha fazla miktarlara bölündüğü için birim başına düşen sabit maliyet de azalma gösterir. İşletme hiç üretim yapmasa bile sabit maliyet aynı miktarda söz konusu olur, üretim yapılsa da yapılmısa da bu giderler olacaktır.

Bir işletmede değişir ve sabit maliyet giderlerinin toplamı **toplam maliyeti** oluşturur. **Ortalama maliyet** (birim üretim maliyeti) ise toplam maliyetin üretim miktarına bölünmesiyle bulunan maliyettir. İşletmede en son üretilen birimin maliyetine de **marjinal** (son birim) **maliyet** ismi verilir. Maliyet kavramında bir alt kavram olan **standart maliyet,** bir ürünün içinde yer alan malzeme ve operasyonlara ait standart miktar ve sürelerinin önceden belirlenen bir fiyat seti ile çarpılması ile ortaya çıkar. Diğer taraftan iktisadi bakımdan bir kaynağın belli bir işe tahsisi sonucu kaybolan başka üretim imkânlarına **alternatif** (fırsat) maliyeti denir.

#### **1.6. Üretici ve Tüketici**

Ekonomide, iki taraftan biri olan üretici satıcı olarak, tüketici de alıcı olarak piyasada karşılaşırlar.

Üretici ve tüketicinin karşılaştığı piyasa organizasyonu dâhilinde ürünlerin fiyatı teşekkül eder ve bu fiyat hem üretimi hem de tüketimi yönlendirir. Tüketicilerin beslenme ve giyinme anlayışları da onların farklı ürünleri farklı davranışlar sergileyerek satın alarak tüketirler ve böylece ihtiyaçlarını karşılarlar.

**Üretim;** insan ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetleri elde etmek için yapılan her türlü faaliyete denir. **Üretici;** tüketicinin ihtiyacı olan mal ve hizmetleri üreterek bunu tüketiciye arz eden kişi ve kuruluşlardır. Üretimle uğraşan, yetiştirici, müstahsil, üretim yapan kişi ve kuruluşlara üretici denir. Sistemin etkinliği için

üretici, tüketicuyu yakından tanımak, istek ve ihtiyaçlarını tespit edip ona uygun ürün geliştirerek arz eder. Tüketiciler de bu ürünleri satın alır ve ihtiyaçlarını karşılayarak hayatlarını devam ettirirler. Böylece karşılıklı bir menfaat ilişkisi oluşur ve bu ilişki; karşılıklı birbirlerini de korumalarını sağlar.

**Tüketim;** belirli bir ihtiyacı tatmin etmek için bir mal veya hizmeti edinme, sahiplenme, kullanma veya tüketmedir. **Tüketici;** bir ihtiyacı tatmin etmek için kendisi veya ailede kullanım gayesiyle mal ve hizmet satın alan ve kullanan kişilere denir. **E-tüketici ise** ihtiyacı karşılamak için elektronik ortamdan kendisi ve ailede kullanım gayesiyle mal ve hizmet satın alan ve kullanan kişidir. **E-tüketici,** tüketim ilişkilerini, üreticiler, tüketiciler, kamu ve diğer organizasyonlar arasında internet faaliyetlerinin yürütülmesi için yapılandırılmış; elektronik posta ve mesajlar, elektronik bülten panoları, World Wide Web teknolojisi, akıllı kartlar, sosyal medya, elektronik fon transferi ve veri değişimi üzerinden gerçekleştiren kişidir.

Sosyal medya, geleneksel medya platformlarıyla kıyaslandığında sahip olduğu avantajlar sebebiyle tüketici ve üreticiler tarafından daha çok tercih edilmektedir. Tüketiciler, satın almak istedikleri ürün veya bir bilgi için öncelikle hızlı ve geri bildirim imkânı sebebiyle sosyal medyaya başvurmaktadır. **Sosyal medya,** kullanıcılar tarafından üretilen bilginin basit, anlık ve çift taraflı olarak paylaşım ve ulaşımı sağlayan online bir medya şeklidir. Facebook, Twitter, Google Plus, Youtube, Pinterest, Instagram gibi platformlarla, insanlar global ölçekte etkileşim içine girmişlerdir. Önceleri web siteleri üzerinden tek taraflı sunulan bilgi ve içerikler kullanıcılar tarafından sadece tüketilmiş, internetin gelişimi ile kullanıcının içeriğini üreterek katılımını sağlayan 2.0 web siteleri yaygınlaşmış, karşılıklı ve eş zamanlı iletişim ve bilgi paylaşım imkânı gelişmiştir. Bilgi, haber, fotoğraf, video, yazı gibi üretilen içerikler sayesinde herkes büyük bir medya alanı oluşturması sebebiyle üretici ve tüketici kavramları yeni bir boyuta kavuşmuştur. Bu sayede, tüketici artık sadece kendisine sunulan alan kişi değil, aynı zamanda üreticiyi yönlendiren, kontrol eden ve hatta kendisi üreten kişi haline gelmiştir. Üreticiler ise sosyal ağlar aracılığı ile isimlerini, markalarını, ürünlerini duyurma ve çeşitli kampanyalar düzenleyerek geniş kitlelere ulaşma imkânına kavuşmuşlardır.

Kişinin ekonomideki rolü tüketici ve üretici olarak iki yönlüdür. Temelde her insan bir tüketicidir ve hayatını devam ettirebilmek için çeşitli ürünleri tüketir. Kişinin üretici yönü itibarı ile ihtiyacı olan ürünleri tüketebilmek için bunları satın alma gücünü elde etmesi gerekir. Bu gücü elde etmek için sistem dâhilinde bir üretici olarak faaliyette bulunur. Tüketici, ürünlerin alımı ve kullanılması açısından ele alınması ve incelenmesi sebebiyle, satışa sunulan ürünlerin potansiyel satın alıcılarıdır. Muhtelif vakıf, dernek veya yardım kuruluşunun hizmetlerinden ücretsiz faydalananlar da söz konusu kuruluş için tüketici gibi düşünülebilir. Ancak geleneksel değerlendirmede temel ölçü faydalanmak değil, bir bedel mukabilinde ürünü satın almak olmasından kuruluşların hizmetlerinden ücretsiz faydalananlar tüketici sıfatı taşımazlar.

Tüketim talebi, tüketicinin ekonomik durum, zevk ve isteğine bağlı olarak artıp ve azalabilir. Bu talep israf sebebi ile aşırı şekilde artarsa hem kişinin hem de ülkenin ekonomisini zora sokar. Bu sebeple iktisatsızlık yüzünden tüketiciler çoğalır, üreticiler azalır ve bundan dolayı herkes gözünü hükümet kapısına diker. O zamanda, toplum hayatının devamını sağlayan sanat (hüner, marifet, teknoloji), ticaret ve ziraat sektörlerinden oluşan reel ekonomi çöker. Dolayısı ile de o toplum fakir düşer ve geri kalır.

Kâinattaki sınırsız kaynaklar içerisinde, mevcut bilgilere göre sınırlı olan kaynaklar tüm insanlığın ortak değeri olması sebebiyle etkin ve verimli kullanılması her kesimin sorumluluğundadır. Üretim ve tüketim merkezli artan meselelerin çözümü ancak tarafların bilinçli davranışları ile mümkündür. Üretirken ve tüketirken kaynakları israf etmeden, yeteri kadar kullanarak tasarruf yapıp gelecek kuşaklara da üretip ve tüketilecekleri temiz kaynaklar bırakılmalıdır. Özellikle sebze ve meyve üretim ve tüketiminden kaynaklanan meseleler mevsiminde yeteri kadar tüketildiğinde hem daha faydalı olacak hem de fiyat istikrarı sağlanacaktır. Mevsimine göre tercih edilen besinler, mevsim şartlarına göre bağışıklık sistemini destekler. Mevsimi dışında tüketilen meyve ve sebzelerin besin değerleri daha düşük olur. Çünkü her mevsimde toprak, hava ve değişen iklim şartları insanda farklı ihtiyaçları ortaya çıkarır.

**Geri dönüşüm,** yeniden değerlendirilebilme imkânı olan atıkların çeşitli işlemlerden geçerek üretim sürecine yeniden dahil olmasıdır. Geri dönüşümün gayesi; kaynak israfını önlemek ve atık çöp miktarını azaltmaktır. **İleri dönüşüm,** ömrünü tamamlamış, kullanılmayacak durumda olan her şeyin, asıl gayesinden farklı şekilde kullanılmak üzere yeniden düzenlenmesidir.

Mal ve hizmetleri tüketicilere sunan pazarlama sistemi insanların çeşitlilik arz eden ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmektedir. Modern pazarlamada; geleneksel pazarın **üretici---->toptancı---->perakendeci---->tüketici** şeklindeki tipik pazarlama zinciri yerine doğrudan tüketiciye ulaşma gayretleri yoğunluk kazanmaktadır. Pazarlama sisteminde günümüzde dış müşterilerin büyük oranda yer almaya başlamasıyla, işletmeler bu alanda milletlerarası pazarlama uygulamalarına yönelmektedirler.

## 2. MAKROEKONOMİK VERİLER

Millî gelir, gelir dağılımı, istihdam ve işsizlik, dış ticaret ve ödemeler dengesi, kalkınma, tasarruf ve yatırım, para ve banka konuları makroekonomik verilerdir.

### 2.1. Millî Gelir ve Dağılımı

Millî gelirle ilgili; Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla (GSYİH) ve Gayri Safi Millî Hâsıla (GSMH) olarak iki temel kavram vardır.

**GSYİH**, bir ülkenin sınırları dâhilinde hem o ülke vatandaşları hem de yabancılar tarafından elde edilen geliri, **GSMH** ise bir ülke vatandaşları tarafından o ülkenin sınırları içinde ve sınırları dışında elde edilen geliri ifade eder.

**Millî Gelir**; bir milli ekonomide belirli bir dönem içinde üretilen mal ve hizmetlerin toplamı olan Gayri Safi Millî Hâsıla'dan üretim araçlarının yıpranma (amortisman) payının düşülmesiyle elde edilir. Diğer tarifle **millî gelir**; bir ekonomide belli bir döneme ilişkin safi millî hâsıla değerinden aynı dönemde, o ekonomide alınan dolaylı (vasıtalı) vergiler toplamının çıkartılmasıyla elde edilen tutardır. **MG**: Millî Gelir+ (transfer harcamaları+sübvansiyonlar)-(kurumlar vergisi+şirketlerin dağıtılmayan karı+sosyal kesintiler). TÜİK millî geliri kendi içerisindeki kurallara göre hesaplamalarda; (1) üretim yöntemi, (2) gelir yöntemi ve (3) harcama yöntemi olarak üç farklı yol kullanmaktadır:

**1. Üretim Yöntemiyle Millî Gelir Hesabı**: Bu usulün hareket noktası, bir ülkede bir senede üretilen ürünlerin para olarak değerlerinin hesaplanmasıdır. Hesaplama formülü: Zirai Üretim + Sanayi Üretimi + Hizmet Üretimi = Brüt Millî Gelir (Gayri Safi Millî Hâsıla)

Gayri Safi Millî Hâsıla (+) veya (-) Dış Ticaret Farkı Gelir veya Gideri = Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla

Gayri Safi Millî Gelir – Amortismanlar = Safi Millî Hâsıla (Net Millî Gelir)

Safi Millî Hâsıla – Dolaylı Vergiler = Millî Gelir Elde edilir.

**2. Gelir Yöntemiyle Millî Gelir Hesabı**: Belirli bir dönemde üretim faktörlerinin üretimden aldığı paylar toplanır. Formül: Ücret Gelirleri + Kira Gelirleri + Faiz Gelirlere + Elde Edilen Karlar = Millî Gelir

Bulanan bu millî gelir rakamına sırası ile vergiler, yıpranma payları ve ithalat–ihracat farkları ilave edildiği zaman gayri safi millî hâsıla rakamına ulaşılır.

**3. Harcama Yöntemiyle Millî Gelir Hesabı**: Ülkede bulunan tüm kesimlerin yaptığı harcamalar toplamı belirlenerek hesaplanır. Formül: Özel Kesim Harcamaları+Kamu Kesimi Harcamaları+Yatırım Harcamaları=GSMH

Hülasa, **millî gelir**, bir ülkede belli bir dönemde üretilen mal ve hizmetlerin net para olarak değerini ifade eder. **Kişi başına millî gelir** ise bir ülkenin gayri safi millî hâsılası (GSMH), o ülkenin nüfusuna bölünerek kişi başına düşen GSMH bulunur. Aynı şekilde, bir ülkenin gayri safi yurtiçi hâsılası (GSYİH) o ülkenin nüfusuna bölündüğü zaman ise, kişi başına düşen GSYİH elde edilir.

Nominal (cari fiyatlarla) GSYİH nüfusa bölündüğünde, kişi başına nominal GSYİH, reel (referans seneye ait fiyatlarla) GSYİH nüfusa bölündüğü zaman ise kişi başına reel GSYİH elde edilir. Millî gelir bir ülkenin ekonomik gücünü göstermesi açısından hesaplanması ve kişi başına düşen gelirin ölçümü önemlidir. Kişi başına düşen millî gelir ise bir ülkenin vatandaşının ortalama gelir düzeyi hakkında fikir verici bir göstergedir. Milletlerarası karşılaştırmalarda millî gelir genellikle ABD doları cinsinden belirtilir.

### Millî gelirin işlevleri:

**1. Tüketim işlevi**: Kişi için tüketim, aile fertlerinin ihtiyaç duydukları ürünlerin satın alımı için yaptıkları harcamaların toplamıdır. Tüketim harcamaları öncelikle, o ekonomideki harcanabilir gelire bağlıdır. Tüketimi etkileyen; (1) kişinin toplam geliri, (2) kişinin yaşam şekli ve aile yapısı, (3) kişinin edindiği alışkanlıkları, (4) kişinin ileriye dönük kararları ve beklentileri, (5) ülkenin ekonomik şartları ve ekonomik veriler ve (6) ülkenin vergi ve para siyaseti gibi bazı faktörler bulunmaktadır.

**2. Tasarruf işlevi**: Elde edilen toplam gelirden ihtiyaçlar karşılandıktan sonra kalan miktara tasarruf denir. İnsanlar gelecekte oluşabilecek hastalık, kaza gibi belirsizliklerde çare olması için tasarruf yapmak isterler. Gelirin harcanmayan kısmı olan tasarruf; toplam harcamaların toplam gelirden çıkarılması ile bulunur. Harcamaların gelirden fazla olması ve bunu karşılanma zorunluluğu borçlanma gibi kötü bir sonucu ortaya çıkarır

**3. Yatırım işlevi**: Belirli bir getiri sağlamak gayesiyle, bir işletmenin alternatif maliyetleri ve risk faktörlerini göz önünde tutarak, belli vadelerde birikimlerini yatırım araçlarına bağlamasıdır. Mali açıdan **yatırım**, müteşebbisin, belirli bir sermayeyi, mal ve hizmet üretecek bir işletmenin kuruluşuna harcamasıdır.

**Milli gelirin üretim faktörleri arasında dağılımı;** üretim faktörlerini elinde bulunduranlar (faktör sahipleri) arasında rant, ücret, faiz ve kâr olarak paylaşılmasını ifade eder.

Üretim faktörlerinin paylaşımı ekonominin genel yapısına ve uygulanan siyasetlere bağlı olarak; tabiat (toprak, arazi); rant, emek; ücret, sermaye; faiz, müteşebbis; kâr olarak farklı oranlarda gerçekleşir. Bir ülkede milli gelir dağılımı, bölgeler arasındaki coğrafi ve ekonomik farklılıklarla yakından ilgili olarak, yer altı ve yer üstü kaynakları, çevre özellikleri, iklim ve coğrafi şartlar gibi sebepler bölgenin gelişmesini etkilemektedir. Ekonomik manada geri kalmış bölgeler milli gelirden daha düşük pay almaktadırlar.

Üretim faktörlerinden alınan payın mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırmak için geri kalmış mahallerin yatırım teşvikleri, sübvansiyonlar (destekleme alımları), vergi politikaları ve özel kalkınma programları ile desteklenmesi gerekir. Böylece bölgeler arası ekonomik ve sosyal dengesizlik en aza indirilerek gelir dağılımında da adalet sağlanmış olur. Devlet, hukuk tanımayan kuruluşların elde ettikleri haksız kazanç ile de mücadele etmelidir. Bunun için öncelikle, devleti, demokratikleştirerek denetlenebilir hale getirip, milletin sistem üzerindeki kontrolünü artırmak gerekir.

## 2.2. İstihdam ve İşsizlik

İş verme, iş gücünün ekonomik faaliyet alanlarında çalıştırılmasına **istihdam** denilmektedir.

İşverenler ve işçiler dâhil olmak üzere iş gücü seviyesinin iktisadi faktörlerle birlikte üretimde bulunulması hali istihdamı ifade eder. Bir toplumda fertlerin gelir elde etmek için istekli olarak çalıştırılmalarına "**istihdam**" denilir. Geniş anlamda **istihdam**; üretim faktörlerinin üretimde kullanılması, çalıştırılması olarak ifade edilirken; iktisatçılar pratikte istihdamı daha dar manada sadece emek faktörü olan emeğin çalıştırılması olarak kullanırlar. Bunun sebebi, emeğin çalıştırılabilmesi, istihdamı için diğer üretim faktörlerinin de çalıştırılıyor olmasından kaynaklanıyor.

İşsizliğin asgari düzeye düşürülmesine **tam istihdam** denilirken, iş gücünün bir bölümünün işsiz olduğu duruma ise **eksik istihdam** denilir. İş piyasasına emeğini arz eden ve makul istihdam şartları içinde iş bulup çalışanlar toplamı istihdam seviyesini ve iktisadi faaliyetle bilfiil meşgul kimselerle iş arayıp da bulamayan işsizlerin toplamı "tam istihdam seviyesini" oluşturur. İş gücü seviyesi ile istihdam seviyesinin iş gücü sayısına oranı "istihdam oranını" verir. İşsiz miktarının iş gücü sayısına oranı ise "işsizlik oranını" gösterir.

**İşsizlik**; çalışmak isteyen kişinin bir iş bulamama halidir. **İşsiz** ise bir işi olmayan ve çalışmak istediği ve iş aradığı halde iş bulamayan kişidir. İşsizliğin birçok sebebi bulunmaktadır.

### İşsizliğin temel sebepleri:

1. Ekonomik krizler
2. Teknoloji emeğin yerini alması
3. Sermaye yetersizliği
4. Özelleştirmelerin yanlış yapılması
5. Bürokrasi ve organizasyon eksikliği
6. Yabancı kaçak işçiler
7. Nüfus artışı

İşsizliğin kişi açısından sonuçları; mutsuzluk ve sarsıntı, sosyal neticeleri; şiddet, cinayet, gasp, soygun, linç girişimi gibi ekonomik neticeleri; gelir azalışı, kayıt dışı ekonomide artış, siyasi neticeleri ise geliri olmayanların yardıma muhtaç olmaları durumlarını ortaya çıkarıyor. Yapay zekâ, robotlar ve otomasyon alanındaki gelişim ve elektronik/dijital dönüşüm ile sekreterler, makine ve inşaat aracı operatörleri, restoranlarda çalışan bulaşıkçılar, yiyecek sektöründe çalışanlar ve garsonlar gibi meslek erbabı ilk işini kaybedenler olacağı öngörülmektedir. Devletin istihdama temel katkısı ile birlikte yoğun olarak özel sektörden istihdam imkânları beklenmektedir.

Özellikle genç işsizlik için en önemli adımlardan birisi de yeni istihdam alanları oluşturmak ve eğitim sisteminin iş hayatına yönelik yeniden düzenlenmesi gerekir. Birleşmiş Milletler (BM), Dünya Bankası (DB) ve Uluslararası Çalışma Organizasyonu (ILO)'nün ortaklığıyla kurulan "Gençlik İstihdam Ağı" bu noktada önemli bir gelişmedir. Dijitalleşen ekonomi içerisinde yeni iş alanları oluşturmada üniversiteler, iş piyasasının ihtiyaç duyacağı personeli, önceden öngörülerle bölgesel kalkınma odaklı misyon farklılaşması ile karşılamaya dönük iyileştirmeler yapmaktadır.

## 2.3. Dış Ticaret ve Ödemeler Dengesi

### 2.3.1. Dış Ticaret

Ülkeler kendilerinde fazla olan ürünleri satmak ve eksik olan ürünleri ise başka ülkelere satın almak durumunda olmaları hali dış ticareti başlatır.

**Dış ticaret;** ürünlerin ve sermayenin milli sınırlar dışına çıkışı ile ilgili olarak dünya genelinde ürünlerin alışverişini kapsar. **Ticaret;** üretilen mal ve hizmetlerin belirli bir ücret karşılığında nihai kullanıcılara ulaştırılmasını sağlayan alım-satım faaliyetleridir. Ticaret, iç ve dış ticaret olarak ikiye ayrılır. Ticari faaliyetin dünya ölçekte yürütülmesi dış ticareti ifade eder. Dış ticaretin iç ticaretten farkı, dış ticaret dövizle yapılır ve gümrük tarifeleri, kotalar ve döviz kontrolüne tabidir. Çok geniş ve çeşitli gayeleri bulunan dış ticaret siyasetini ülkeler belirli kurallar dâhilinde yürütürler. İhracat ve ithalat hareketlerinden oluşan dış ticareti kısıtlamak ve/veya teşvik etmek için yapılan düzenlemelere dış ticaret siyaseti denir.

Ülkeler arası ürünlerin serbest dolaşımını kısıtlayan teknik düzenlemelerin uyumlaştırılması ortak teknik şartnameler veya standartlar 1980'lerin temel konusu iken 1990' lar sonrası bunların yerine ürünlerin sahip olması gereken temel kuralların tesbiti usulü benimsenmektedir. Artık ürünlerin ölçüsü, rengi, kokusu gibi, fizikî özelliklerinin belirlenmesi, sınırlamalar getirilmesi yerine yaralamaması, kör etmemesi, zehirlememesi gerektiği ile ilgili temel kurallar benimseniyor. Günümüzde kabul edilen **serbest dolaşımda temel kural**, bir ülkede kanunlara uygun olarak üretilen ve piyasaya sunulan ürünlerin serbest dolaşıma sahip olup, ihraç veya ithal edildiğinde başka sınırlamalara maruz bırakılmadan serbestçe pazara sunulabilmeleridir. Serbest ve çoklu ticaret sistemi tüm ülkelerin menfaatine olacak şekilde düzenlenmeli ve çıkacak anlaşmazlıklar da Dünya Ticaret Organizasyonu marifeti ile çözümlenmelidir. Bazı ülkelerin dış ticarete uyguladığı aşırı korumacılık (himaye), ülkeler arasındaki dış ticaret dengesini bozmaktadır.

Korumacılığın (himayecilik) ileri boyutlara ulaşması ticari ihtilafları ve peşinden ticaret savaşlarını da getirebilmektedir. **Ticaret savaşları**, iki veya daha çok ülkenin birbirilerine karşı uyguladıkları ticari tarifeler sebebiyle ortaya çıkan anlaşmazlık, uyuşmazlık, ayrılık ve çatışmaları ifade eder. Bunun ileri boyutu ithalat ve ihracata kısıtlama, engele, yasaklara ve yaptırımlara yol açabilir. Korumacılığın etki alanı genişlediğinde tepkinin bir davranışa aynıyla veya benzeri ile karşılık vermek olan mukabele-i bilmisile dönüşür. Bu da ülkeler arasındaki ticari ihtilafları ve sonrasında ticaret savaşlarını artırır.

Dış ticarete temel gaye ve dış ticarete yönelme sebeplerine devlet açısından yaklaşılacak bir konudur.

#### **Dış ticaretin gayeleri (dış ticarete yönelme sebepleri):**

1. Hazineye gelir kazandırarak iktisadi kalkınmayı sağlamak,
2. Dış ödemeler dengesini sağlamak,
3. Yurt içi fiyat istikrarının (piyasa) korunması,
4. Ülkenin sanayisini dış rekabetten koruma,
5. Dış ticaretteki tekilcilikten faydalanma,
6. Sosyal etkenler ve tüketicinin zevkleri,
7. Global ilişkilerin iyileştirilmesi,
8. Ürünlerin kalite ve kullanım farklılıkları,
9. Kendi kendine yeterli olma isteği (otarşi)

Gelişime bağlı üretim artışları ve bu ürünler için yeni pazarlar bulma düşüncesi ülkelerin pazarlarını dünya ölçeğinde büyütme istekleri artmıştır. Bir ülkenin ürünlerinin ulaştığı ülkelere, o ülkenin kültürü de giriyor ve böylece kültür teknolojiyi, teknoloji de ekonomiyi yönlendiriyor. Bu anlamda Türkiye'nin gönül coğrafyası olan Müslümanların yaşadığı alanın genişliği ve genç nüfusa sahip bulunması dış ticaret ve entegrasyonda önemli avantajlar sağlamaktadır.

Ülkelerin birbiriyle yaptıkları ithalat ve ihracat toplamı global ticareti oluşturur. Dünyada hiçbir ülke tüm ihtiyaçlarını tek başına karşılayabilecek kaynağa sahip olmadığı için başka ülkelere mal ve hizmet satın almak zorundadır. Dış ticaret siyasetleri ile ülkeler; iktisadi kalkınmayı ve ödemeler dengesini sağlamak ve sosyal etkenler gibi, birçok sebeple dış ticarete yönelirler. Diğer yandan global pazarlamaya işletmeler; içinde buldukları ülke ve pazarın olumsuz etkilerinden veya dış pazardaki cezp edici olaylar sebebiyle, ya âtil kapasitelerini kullanarak sağladıkları üretim artışı veya dış pazarlara yönelik üretim yapmak üzere yeni yatırımlar yaparlar. Bir ülkenin refah seviyesinin yüksekliği ve global ilişkilerde etkinliği ekonomisinin büyüklüğü ve gücüyle doğrudan bağlantılıdır. Ekonomiler arasındaki rekabet, maliyetleri düşürme ve verimliliği artırma yarışına dönüşmüştür.

Ülkelerin sahip oldukları teknolojik güç, tabii kaynaklar, eğitilmiş nüfus, bazı mal ve hizmetleri başka mal ve hizmetlerden daha verimli bir şekilde üretebilmelerini sağlar. Türkiye'de hem buğday ve hem de otomobil üretilmekte ancak ziraat alanlarının geniş, verimli olması ve ikliminin elverişli olması dolayısıyla buğdayı otomobilden daha verimli üretmesine sebep olmaktadır. Bundan dolayı ülkeler avantajlı oldukları alanlara yönelerek buradan elde edebilecekleri ihraç geliri ile de dezavantajlı olduğu mal ve hizmetleri ithal

etmesi menfaati gereğidir. Ancak ülkelerin zamanla yapısal gelişim sonucunda dezavantajlı olduğu bir üründe avantajlı hale de gelmesi mümkündür.

Ekonomik kalkınma seviyesi ile dış ticaret dengeleri doğrudan ilişkili iki konudur. Ekonomik kalkınmanın temelinde yatan unsur kişi başına düşen milli gelir oranının yüksek olmasıdır. Yüksek milli gelire sahip olmanın yollarından biri de ticareti, bilhassa ihracatı arttırmaktır.

İthalat ve ihracattan oluşan ve dış ülkelerle ürün ve sermaye bazında yapılan ticaret rakamlarını kapsayan dış ticaretin boyutlarının kavranması için global ticaretin bileşenleri olan ithalat ve ihracat kavramlarına bakmak gerekir. **İthalât**; bir ülkedeki özel ve tüzel kişiler tarafından diğer ülkelerde üretilmiş mal ve hizmetlerin satın alınması, dış ülkelerden mal ve hizmet girişini ifade eder. **İhracat** ise bir ülke sınırları dâhilinde serbest dolaşımda bulunan (bu ülkede yetişen, üretilen veya başka ülkelere ithal edilmiş) malların ve hizmetlerin başka ülkelere satılması ve gönderilmesini ifade eder. Bir ülkenin ekonomik ilişkilerinin önemli bir bölümü, dış ticaret istatistiklerinden takibi mümkündür. Dış ticarete temel göstergeler, dış ticaret açığı ve dış ticaret hacmi rakamlarıdır. İthalatın ihracattan fazla olması halinde **dış ticaret açığından**, az olmasında ise **dış ticaret fazlasından** söz edilir.

Ülkeler için, dış ticaret hacmi, dış ticaret dengesi ve dış ticaret hadleri önemli göstergelerdendir:

**1. Dış ticaret hacmi (X+M):** Bir ülkenin belirli bir dönemde gerçekleştirdiği ihracat ve ithalat toplamıdır. İthalat ve ihracat rakamlarının toplamı, o ülkenin gerçekleştirmiş olduğu toplam dış ticareti verir.

**2. Dış ticaret dengesi (X-M):** Bir ülkede belirli bir dönemde gerçekleştirilen ihracat ile ithalat arasındaki farkı gösteren dengedir.

**3. Dış ticaret hadleri (Px/Pm):** İhracat fiyat endeksinin, ithalat fiyat endeksine bölümünün 100 ile çarpımından elde edilir. Elde edilen değer 100'den büyük ise ihracatçı ülke bakımından, ihracat fiyatlarındaki değişimin ithalat fiyatlarındaki değişime göre daha yüksek, diğer halde daha küçük olduğunu gösterir. Bu veriler bir ülkenin dış ticaretten ne oranda kazançlı olduğunu gösterebilmektedir.

Jeopolitik yapının gereği olan stratejik ve ekonomik gerçekleri dikkate alarak milletlerarası ilişkileri düzenleme için ülkeler, her halükârda yeni ittifaklarla manevra alanlarını genişletirler. Milli güvenlik stratejisi ve milli menfaatleri gözetken, eşit ortaklar anlayışı ile yeni bir ekonomik alan arayışları kalkınmada bir manivela görevi görebilir. Avrasya birliği, Şangay organizasyonları Rusya ve Çin ekseninde yeni yönelişleri belirtir. ABD'nin asıl gayesini gizleyerek el altından yürüttüğü stratejik anlaşmalar, sürekli tehdit üretmesi ve komplo teorileri, Türkiye'nin aksını (eksen) değiştirmeye ve farklı aktörler ile hareket etme tecrübesini elde etmeye zorlamaktadır. ABD, kendi iş ve menfaatleri için BM'yi, olmazsa, NATO'yu, bunu da işlemez ise kendisi müdahale ediyor.

Dünyadaki sosyal ve ekonomik eşitsizliğin temelinde; adil olmayan ticari uygulamalar, para üzerinden para manipülasyonu, bilimin endüstri hâkimiyetine girmesi, ülkelerin borçlarını ödeme güçlerinin üzerine çıkarmaları, bankaların belirli bir ölçekten fazla büyümelerine izin verilmesi, liberal ve devlet kapitalizminin (komünist ekonomi) ahlâkî olmayan uygulamaları, maharet ve liyakatten mahrum yönetici zümresinin yönetim gücünü elinde tutması, 193 ülkeden oluşan Birleşmiş Milletlere bağlı kuruluşların etkili olamayışları gibi birçok sebep bulunmaktadır.

Emperyalist güçler yürüttükleri ilmi çalışmalar ile iklim değişikliği, kimyasal püskürtme, elektronik cihazlarla insan neslini azaltma, ürün genleriyle (GSO) ve gen bombası gibi çalışmalar yürütmektedirler. Ayrıca manyetik bir kaymaya giren dünyanın buzul erimeleri ile yeni bir ekonomik bölge ve yeni ticari ulaşım yollarının ortaya çıktığı **Arktrik (Kuzey Kutup) Bölgesi**, olan kuzey kutbunda süren güç çatışmaları devam etmektedir. Kaynakları kendi menfaatlerine daha iyi kullanabilmek için nüfus seyreltme siyaseti özellikle Afrika'da; AIDS ve vekâlet savaşları ile yürütülüyor. Gıdalar üzerinde "Gıdayı yönetirseniz, insanları yönetirsiniz" anlayışı ile hareket ederek dizayn çalışmaları ile birlikte metafizik; beyin kontrolü, kara büyü ve cinleri kullanarak topladıkları istihbaratlar ile istedikleri ülke ve grupları kontrol edebilmektedirler. Bunlar aynı zamanda bankalar üzerinden sanal paralar ile Nakitsiz Para Sistemi ve nakitsiz bir toplum dizaynı ile milli paraları ortadan kaldırarak ve millilik duygularını da köreltip kendilerine amade bir dünya düzeni kuruyorlar. Bu yenedünya düzeni, ekonomik istihbaratlarla artan ekonomik savaşlarla yeni oluşumlara yönelmektedir.

Konvansiyonel (klasik) nükleer ve kimyasal silahların ticareti kontrolünde olan süper güçler, belirli zaman aralıkları ile dünyanın değişik coğrafyalarında savaşlar planlamaktadırlar. Bu ülkeler, çoğu zaman bu gücün zehrine maruz kalmakta ve iktidar sarhoşluğuna düşmektedirler. Hâkimiyetlerini devam ettirebilmek için ise sosyal sorumluluktan uzak ve ahlâkî olmayan milletlerarası uygulamalara giderek, benimsedikleri "Yenedünya düzeni bir krizden doğar" görüşünü uygulamak için sürekli krizler çıkarmaktadırlar.

Zamanımızda global ölçekli ilişkilerde ülkeler, milli menfaatler ve milletlerarası hesaplar konusunda ellerinde bulunan farklı imkânları kullanarak karşı tarafa mesaj verirler. Ülkeler arası diplomatik ilişkilerde kullanılan müteakabiliyet (mukabele-i bilmisil; kendine yapılanın aynıyla karşılık vermek) esası günümüzde özellikle sosyal ve ekonomik ilişkilerde de uygulanmaktadır. Siyasi bağımsızlıklarını pekiştirecek ekonomik bağımsızlıkları açısından daha yerel kaynaklara yönelim ve stratejik ürünlerde tedarik alanlarını çeşitlendirmeye gitmektedirler. Diplomatik misyon şefleri, diplomatik statülerini kullanarak, buldukları ülkelerle ilgili istihbarat bilgileri toplayıp işlerine müdahale edebilmektedirler. Türkiye, dünyanın farklı sosyo-ekonomik şartlara sahip bölgeleri arasında bir köprü işlevi görmesi sebebiyle, ikili ve bölgesel düzeyde ticari ilişkileri geliştirmeye yönelik girişimleri ticarete serbestleşmenin sağlanması açısından önemli fırsatlara sahiptir. Bunun için Türkiye edilgen yapıdan kurtulup etken bir yapıya kavuşmalıdır.

Global güçler, hakimiyetlerini sürdürmek ve kendilerine bağlamak için NLP (Nöro Linguistik Programlama, kişilerin hedeflerine ulaşmaları için 'nörolojik programlarını' keşfetmelerini ve en iyi şekilde kullanmalarını sağlayacak tartışmalı bir psikolojik terapi anlayışı) tekniklerini kullanmaktadır. Aynı zamanda, yanan-dönen, uçuk-kaçık fikirler, değişik komplolar, yalan beyanlar ve iddialar ile kamuoyunu zehirliyorlar. Sivil toplum kuruluşları veya açık toplum enstitüleri aracılığıyla toplumları istediklere yöne çevirebiliyorlar. Ahlâken çökertilen ve fazilet duygusundan mahrum bırakılan siyasetlere hükmeden kirli kara paralar ile belirli fon ve bankalar üzerinden bunları dönüştürerek, hâkimiyet kurmak istedikleri toplumlara transfer ederler. Miadı dolmuş klasik iktisadi teorilerle diğer toplumları oyalarken, geliştirdikleri yeni teorilerle de sömürü düzenlerini daha da kökleştirmeye çalışmaktadırlar.

Yatırımcılar, şirketler ve finans kuruluşları ile dünya ülkeleri tarafından otorite kabul edilen; Moody's, Standart&Poor's ve Fitch gibi milletlerarası kredi derecelendirme kuruluşlarının analizleri sonrasında verilen notlar, ülkeye olan yatırımı azaltan veya artıran müthiş bir güçleri vardır. Avrupa bankalarında Türkiye vatandaşlarına ait olduğu hesaplanan 600 milyar Euro bulunmaktadır. Ülkeler bu ve buna benzer öz kaynaklarını hamasi söylemlere girmeden daha iyi değerlendirdiklerinde ve demokrasilerini geliştirdiklerinde milletlerarası kapitalist çetelerinin insafına daha az kalacaklardır. Bunlar; milletlerarası bir şebeke ve spekülasyon ve vurguncu anlayışla iş yürüten şirketler görünümünde; mahşerin üç silahşoru gibi elde ettikleri güç ile milletlerarası firmaları hercümerç ederek menfaat sağlamaktalar ve doymak bilmeyen egolarını tatmine yönelmekte. Türkiye'nin belirli kritik dönemlerde notunun düşürülmesi de daha çok ekonomik değil, siyasi bir durumdur.

### **2.3.2. Ödemeler Dengesi**

Bir ülkenin diğer ülkelerle bir senede yaptığı iktisadi işlemlerin kayıt edildiği tabloya ödemeler dengesi denilmektedir. **Ödemeler dengesi**, bir ülkenin belirli bir zaman dilimi içinde dünyanın geri kalan kesimiyle yaptığı global işlemlerin para olarak değerini gösteren hesap izahıdır. Açıklamada bir ülkedeki kişilerin, işletmelerin ve hükümet dairelerinin tüm diğer ülkelerde bulunanlarla yürüttüğü işlemlerin toplamı yer alır.

Bir ülkenin ödemeler dengesi; (a) cari işlemler ve (b) sermaye hesapları olarak iki ana hesaptan oluşur:

#### **a. Cari hesap kalemleri:**

1. Görünen kalemler; ürün ihraç ve ithalatını kapsar.
2. Görünmeyen kalemler; taşımacılık, turizm ve bankacılık gibi hizmetlerle ilgili gelir ve giderlerdir.
3. Özel transferler arasında, işçilerin yaptıkları transferler, faiz ve temettü hareketleri.
4. Resmi transferler, borç faizleri ve global kuruluşlara yapılan ödemeler veya bunlardan gelen paralar.

Cari hesap açıkları ülkelerin karşılaşmak istemedikleri bir durumdur, çünkü bu açık ancak yabancı sermaye girişi ile karşılanabileceği için bu giriş de sancılıdır.

#### **b. Sermaye hesabı kalemleri:**

**1. Uzun dönemli sermaye akışları:** Bazen bunlar ve cari hesap bakiyesi temel denge hesabında toplanır.

**2. Kısa dönemli otonom sermaye hareketleri:** Bu kalem uzun dönemli sermaye akışlarına eklenince ortaya resmi finansman dengesi çıkar. Denge, yani döviz girişleri ile çıkışlarının eşitlenmesi; (1) rezervlerin azalması (artması), (2) global kuruluşlara borçlanma (borç verme) ve (3) devlet sektörünün dövizle borçlanması (borç vermesi) gibi kalemlerdeki değişikliklerle sağlanır.

**Dış ticaret dengesi** ise, belli bir dönemde gerçekleştirilen ihracat ile ithalat arasındaki farktır. İhracatın ithalattan fazla olması dış ticaret fazlası, ithalatın ihracattan fazla olması ise dış ticaret açığını ifade eder. **Bütçe dengesi** ise toplam gelirlerden toplam harcamaların çıkarılmasıyla bulunan değerdir. Toplam harcamalar faiz ve faiz dışı harcamaların toplamından oluşmaktadır. Bütçe dengesinin (açığının/fazlasının) bu şekilde hesaplanması literatürde bütçe açığının geleneksel yöntemle hesaplanması olarak yer alır. **Rezerv**



**para;** dolaşımdaki para + bankaların nakdi rezervleri ve merkez bankasındaki zorunlu karşılıkların toplamıdır. Ödemeler dengesinin en önemli kalemi, mal, hizmet ve yatırım dengesi ile cari transferlerden oluşan cari işlemler hesabı olurken, ödemeler bilançosunun en önemli alt grubu bir ülkenin ihraç ettiği ve ithal ettiği ürün miktarını gösteren ürün ticareti alt grubudur.

**Dış ticaret açığı;** toplam ithal edilen mal ve hizmetlerin değerinden ihraç edilen mal ve hizmetlerin değerinin çıkarılması ile bulunur. Eğer ihracat ithalattan yüksek olursa, dış ticaret açığı değil de **dış ticaret fazlası** olur. Dış ticaret açığı, cari açık üzerinde en çok etkisi olan faktördür. Bir ülkenin dış ticaret hesaplarındaki fazla, bir başkasının açığını oluşturur.

**Dış ticaret açığının sebepleri;** (1) petrol ve tabii gaz gibi enerji ihtiyacı yurtdışından sağlıyor olması, (2) teknolojinin dışarıdan alınması, (3) kâr transferi, (4) borç faizi ödemeleri ve (5) ihraç edilen ürünlerin ara girdilerini yine ithalat yoluyla sağlıyor olması şeklinde sıralanır. **Dış ticaret açığını kapatma yolları ise** (1) sanayi üretiminde ara ürünlerde dışa bağımlılığı azaltma, (2) yüksek teknoloji ihracı, (3) kalifiye elaman yetiştirme ve (4) katma değeri yüksek ürünler üretip ihracat edilmesi olarak sıralanabilir.

**Cari açık** (cari denge); bir ülkenin ürettiğinden fazla harcamasını ifade eder. **Cari açık**, bir ülkeden çıkan paranın giren paraya göre farkıdır ve cari işlemler hesabı neticesinde elde edilen değerdir. Üretilenden fazla yapılan harcama diğer ülkelerden borçlanarak karşılanır. Türkiye'nin cari açık veriyor olması, ülkeden her sene çıkan paranın giren paradan daha fazla olmasını ifade eder. **Cari Açık=İhracat-İthalat+Turizm Geliri-Turizm Gideri+Hizmet Geliri-Hizmet Gideri+Yabancı Yatırımlar-Dış Borç Faiz Ödemeleri**

Cari açık sadece **dış ticaret açığı (ihracat -ithalat)** değildir, ek olarak en büyük birim olan Hizmet (Turizm) gelir ve giderlerinin de cari denge ve cari açık üzerinde etkisi vardır.

Bir ekonomi, dışarıdan sermaye girişi ile büyüyor ise borca dayalı bir büyüme modeli uygulanıyor demektir. İhracatının yüksek bir kısmı ara malı, hammadde gibi ithal girdilerden oluşan ekonomide ihracat yapabilmek için ithalat yapılması kaçınılmazdır. İhracat geliri ithalatını karşılamayan ve yatırımları dış borçla yapan bir ekonomi, sürekli dış açık vereceği için cari açık artacaktır. İhracata dayalı büyüme modelinde ihracat ithalatı karşılamadığında büyüme borca dayalı bir modele dönüşmektedir.

Cari hesap açıkları ülkelerin karşılaşmak istemedikleri bir durumdur, çünkü bu açık ancak yabancı sermaye girişi ile karşılanabileceği için bu giriş de sancılıdır. Yüksek faiz ile ülkeye gelen yabancı sermaye, sıcak para olarak piyasada doları düşürdüğü için maliyetler ve dolayısıyla enflasyonda düşer. İthalat daha ucuza gelince yerli üretici ithalata karşı fiyat artışı yapamadığı için enflasyon bir müddet kontrol altına alınabilir. Dışarıdan gelen bu fonlar reel sektöre değil de şayet katma değer üretmeyen alanlara yatırılırsa geri ödemede sıkıntılar cari açığı ortaya çıkaracaktır. Bu açığın aşırı aranda büyümesi sonucu borçların geri ödenmesinde zorlanınca ülke içerisinde sıcak para çıkışı gerçekleşir. Bu da durumu daha da kötüleştirir.

Genel olarak, bir ülkenin dış borcu özel ve kamu diye ayrılmaz; ülke borcu olarak ifade edilir. Kamu maliyesi açısından bu ayırım çoğu zaman yapılmamaktadır. Ekonomik istikrar için yerli sermayenin korunması yanında yabancı sermaye girişine de bir düzen gerekir.

Global ölçekte ticarete geçerli tek bir rezerv para birimi olan doların ABD tarafından bir silah olarak kullanılmaya başlandığında, ülkeler, bu durumun getireceği kur farklılıklarından olumsuz etkilenmemek için İkili Para Takası (Swap) Değiş/Tokuş Anlaşması imzalayabilirler. **Swap**, finans piyasalarında iki tarafın belirli bir zaman dilimi içinde bir varlık veya yükümlülüğe bağlı olarak farklı faiz ödemelerini veya döviz cinsini karşılıklı olarak değiştirdikleri bir takas sözleşmesidir. Bu anlaşmayla, iki ülke arasında yerel para birimleri üzerinden gerçekleştirilen ticaretin kolaylaştırılması ve ülke rezervlerinin güçlendirilmesi ile finansal istikrarın desteklenmesi hedeflenir.

Paranın üretim maliyeti ile üzerinde yazılı değer arasındaki fark olan senyoraj gelirini; (100 doların maliyeti; 14-18 sent) para arzını artırarak büyük miktarlarda artırıyor. Rezerv para birimi olan ABD doları emisyonunun ne kadar olduğu 2006'dan itibaren resmi emisyon (sürüm) miktarını açıklamadığı için bilinmiyor. Doları'nın rezerv para olmaktan çıkabileceği, IMF'nin hesap birimi olarak kullandığı özel çekme hakkının (SDR, sepet para) rezerv para olarak kullanma imkânı var. Eğer bir ülkenin parasına talep var ise o ülkenin para basmasının yolu da açılmış demektir.

#### 2.4. Kalkınma

Kalkınma, gelişme ve büyümeyi içine alan bir kavram olarak, bir ülkede belirli bir dönemde üretimdeki artışı ifade eden fizikî büyüme ile birlikte, ekonomideki yetenek, bilgi ve anlayışın gelişmesi ve üretilen ürünlerin kalitesinin de yükselmesini ifade eder. Kalkınma, geri kalmış ülkelerin sosyal, kültürel ve ekonomik bakımdan düzenlemeler yaparak gelişmiş ülkeler standardını yakalama çabasıdır.

Kalkınma, belirli bir getiri sağlamak için, bir işletmenin alternatif maliyetleri ve risk faktörlerini de gözde olarak belli vadelerde birikimlerini yatırım araçlarına bağlaması olan yatırımla gerçekleşir. Kalkınma, ekonomide üretim ve kişi başına gelirin arttırılmasına ilave, sosyal ve kültür yapısının da geliştirilmesini içerir. Nüfus başına düşen reel gelirdeki senelik artış oranı kalkınma hızı olarak ifade edilse de uzun sürede milli gelirdeki artışla birlikte, ekonomik yapıda sanayi ve hizmetler sektörü lehine değişim, sosyal ve kültürel alanlardaki gelişmeleri ifade eder. **Sürdürülebilir kalkınma** ise insan ve tabiat arasında denge kurarak, tabii kaynaklara zarar vermeden, bunların bilinçli kullanımını sağlayarak ihtiyaçların karşılanması ve kalkınmaya imkân verecek şekilde mevcut ve gelecek kuşakların hayatlarının planlanmasıdır.

**Büyüme;** sermaye, emek, tabii kaynaklar, teçhizat ve teknoloji gibi ekonominin temel verilerinde, kişi başına bir seneden diğer seneye daha yüksek bir reel gelir sağlayacak şekilde devamlı artışları ifade eder. Bu verilerdeki artışlar ülkede kişi başına reel gelirden sürekli bir yükselmeye sebep oluyorsa ülke ekonomisinin büyüdüğü söylenir. Nüfus artışı, tabii kaynakların artışı, teknik gelişmeler büyümeyi hızlandıran faktörlerdir. **Gelişme** ise belirli bir dönemde üretimdeki artışı ifade eden fizikî büyüme ile birlikte, kuruluşun yetenek, bilgi ve anlayışının gelişmesi ve üretilen ürünlerin kalitesinin yükselmesini ifade eder.

Kalkınmanın temel unsurları; (1) kişi başına düşen milli gelirin artması, (2) üretim faktörlerinin etkinliği, (3) üretim faktörlerinin miktarlarının değişmesi ve (4) sanayi kesiminin milli gelir ve ihracat içindeki payının artması gibi yapı özelliklerindeki değişiklikler olarak sıralanır.

Kalkınma kriterlerine göre dünyadaki ülkeler üç gruba ayrılmaktadır:

1. Yüksek derecede gelişmiş ülkeler: Bu grupta yer alan ülkelerde Fert Başına Milli Gelir 15.000-40.000 ABD Doları civarındaki; Batı Avrupa, Kuzey Amerika Ülkeleri ve Japonya örnek verilebilir.

2. Orta derecede gelişmiş ülkeler: Bu grupta yer alan ülkelerde Fert Başına Milli Gelir düzeyi 5.000.-15.000 ABD Doları dolayındaki İsrail, Türkiye ve Rusya örnek verilebilir.

3. Az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler: Bu grupta yer alan ülkelerde Fert Başına Milli Gelir Düzeyi 5000 ABD doları altındaki; Pakistan, Hindistan, Nijerya örnek verilebilir.

Kişi başı milli gelirin gelişmişlik seviyesini açıklamada yetersizliğini düşünen Pakistanlı ekonomist Mahbub ul Haq ve Nobel ödüllü Amartya Sen 1990'da ilk İnsani Gelişme Raporu diğer bilim insanları ile birlikte geliştirilmiş ve Birleşmiş Milletler tarafından İnsani Kalkınma Endeksi (Human Development Index-HDI) olarak yayınlanmıştır. **İnsani Gelişme Endeksi (İGE)** bir ülkenin ortalama kazanımlarını; sağlık, eğitim ve gelir olarak insani gelişmenin üç temel alanında ölçen özet bir karma endekstir. İGE bir ülkenin kalkınmasının değerlendirilmesinde esas ölçütün kişiler ve onların kapasiteleri olduğunu vurgulamak ve seçilen milli siyasetlerin sorgulanmasında, Gayri Safi Milli Hâsıla (GSMH) düzeyi aynı olan iki ülkenin farklı insani gelişme sonuçlarına sahip olabileceklerini göstermek için geliştirilmiştir. Gelir seviyesi ve gelişmişlik arasındaki fark günlük hayatta pek fark edilmezken iktisadi açıdan aralarında büyük farklar vardır. Gelir, sahip olunan para ve para ile ifade edilen değerler iken gelişmişlik, insanın hayat kalitesini, ulaşabildiği imkânları ve sahip olduğu hakları ifade eder. Sosyal gelişmenin temelinde toplumların ekonomik, siyasi ve sosyal yönlerden geliştikleri düşüncesi yatar.

Eğitim, sağlık ve gelir göstergelerine dayanarak hazırlanan HDI, en çok kullanılan gelişmişlik göstergelerinden biri olmakla beraber zamanla farklı metodolojiler kullanan; Sosyal Gelişme Endeksi (Social Progress Index-SPI) ve İslamîlik endeksi gibi yeni endeksler ortaya konmuştur. İslamîlik endeksi; ülkelerin değerlerinin İslamî kriterlere ne derece uyduğunun ölçümünü ifade eder. George Washington Üniversitesi'nden iki akademisyen Scheherazade Rehman ve Hossein Askari 2010 senesinde yayınladıkları "How Islamic are Islamic Countries?" isimli makalelerinde İslam İşbirliği Teşkilatı'na üye olan ülkelerin İslami öğretilerle temellenen politikalar izleyip izlemedikleri sorusunu cevaplamaya çalışılan bir harekettir.

Devletin sosyal barışı ve sosyal adaleti sağlama gayesiyle sosyal ve ekonomik hayata müdahalesini gerekli ve meşru gören ve bu noktada ekonomik ve sosyal alanlarda fertlere sosyal güvenlik ve adalet sağlayıcı politikalar üreten devlet modeli olan sosyal devlet (refah devleti) anlayışı ile ülke kalkınmasında özel sektöre de yer verilmektedir. Ancak çoğu zaman devletin müdahalesi olmadan ekonomik büyüme ve gelişme (kalkınma) sağlanamamaktadır.

Bir ekonomi, dışarıdan sermaye girişi ile büyüyor ise borca dayalı bir büyüme modeli uygulanıyor demektir. İhracatının yüksek bir kısmı ara malı, hammadde gibi ithal girdilerden oluşan ekonomide ihracat yapabilmek için ithalat yapılması kaçınılmazdır. İhracat geliri ithalatını karşılamayan ve yatırımları dış borçla yapan bir ekonomi, sürekli dış açık vereceği için cari açık artacaktır. İhracata dayalı büyüme modelinde ihracat ithalatı karşılamadığında büyüme borca dayalı bir modele dönüşmektedir.

İktisadi büyüme, üretim odaklı; sanayi, ziraat ve hizmet gibi, reel sektörlerle gerçekleşirse daha gerçekçi olur. Bu noktada; iktisadi büyüme, kişi mutluluğu ve sosyal barışın sağlanması, gelir dağılımında adalet ve refahın tabana yayılması, alt gelir gruplarının büyümeden pay alabilmelerini sağlayacak iyi bir ekonomi siyaseti ile gerçekleştirilebilir. Türkiye, kalkınmada geleneksel sektörü olan ziraatı güçlendirme yanında, potansiyel taşıdığı yeni sektörlerle de yönelmelidir. Kendi kendine yeterli kalma ve dışarıya bağımlılıktan kurtulmanın yolu ziraatta kendini sürekli yenilemelidir. Katma değeri yüksek olan; “Şanlıurfa’nın Biberi, Rize’nin Çayı, Malatya’nın Kaysısı, Kars’ın Peyniri ve Ordu’nun Fındığı” gibi Türkiye’ye özgü ürünlerin ihracatı döviz girdisini artıracaktır. Yabancı firmalar Türkiye’den aldıkları marka değeri olan özel ürünleri katma değerli hale getirip global pazarlarda yüksek fiyatlarla satıyorlar.

Coğrafi yapının sağladığı arazi avantajı sebebiyle kalkınması ziraata bağlı toplumlarda zirai üretimi yönetmek önemlidir. Özellikle gıda güvenliği ve Helal Gıda Sertifikası gibi uygulamalara sürekli yenileri eklenmektedir. Aile tarafından ziraat ile bağlantılı faaliyetleri Birleşmiş Milletler “**Aile Çiftçiliği**” olarak tanımlamaktadır. Kalkınmakta olan ülkelerin çoğunda zirai üretimin %80’i aile çiftçiliğiyle gerçekleşiyor. BM Gıda ve Ziraat Organizasyonu (FAO)’ nun desteklediği aile çiftçiliği aynı zamanda kırsal kalkınmaya katkı ile “insanın doğduğu yerde doyması” nı sağlayan bir projedir.

Aile çiftçileri ve küçük çiftçiler global gıda güvenliği açısından; geleneksel gıda ürünlerinin korunması ve dengeli beslenmede önemlidir. Aile çiftçiliği, global ölçekte zirai biyo çeşitliliğin korunması ve kaynakların sürdürülebilir şekilde kullanılmasında önemli rol oynuyor. Desteklendiği takdirde aile çiftçiliği, yerel ekonomilerin büyümesi için de bir fırsattır. Gıda üretiminde; daha küçük ölçeklerde ve münavebeli (nöbetleşe) üretilmesi ve piyasa istikrarı için küçük işletmelerin teşvik edilmesi gerekir. Şehir tarımcılığı ve dikey tarım; apartmanın bütün duvarına uygulanabildiği gibi ferdi olarak evlere ve evin bölümlerine de yapılabiliyor. Balkon, teras, apartman duvarı, mutfak duvarı gibi alanlarda dikey tarım için özel üretilen aparatlar (tower farm) veya isteğe bağlı dekoratif aksesuarla bu üretim gerçekleştirilebilir. Tarla ile raf fiyatları arasında büyük uçurumlar ancak üretici ile tüketicinin pazarda buluşması ile aşılabılır.

Bulduğu coğrafyaya adapte olmuş tohum ve bitkiler hacimli üretimleri ucuz elde etmek için yerel popülasyonu azaltma, mono kültüre indirme ve bozma girişimleri görülmektedir. Ucuz çözümlerin pahalı sonuçları olacağı için, yerel bitki ve tohum soylarının korunması gıda güvenliği açısından önemlidir. GDO lobisi tarafından genleri ile oynanan gıda ürünlerinin insan beslenmesinde ileride ne gibi sonuçlar ortaya çıkaracağı meçhuldür. Bu tür bir büyüme ülke için sağlıklı bir büyüme değildir.

Ürünlerde yapılan hile ve tağşiş ürün güvenliği ve sağlıklı büyümeyi ortadan kaldırmakta ve tüketicilere telafisi mümkün olmayan zararlar vermektedir. Birini aldatmak, yanıltmak için yapılan düzen **hile** olurken; bir ürünün tabiliğinin, içine başka bir şey karıştırarak bozmak ise **tağşiş** olmaktadır. Etiketinde beyan edilen maddelerden farklı maddelerin gıdaya katılmasını tanımlayan bir hile olan tağşiş gıda güvenliğini ortadan kaldırmakta ve toplum sağlığına büyük zararlar vermektedir.

#### **Ekonomiler büyüme ve enflasyonla ilişkilerine göre dörde ayrılır:**

1. Bir ekonomi sıfır enflasyonla büyüyorsa burada enflasyonsuz büyüme geçerlidir.
2. Bir ekonomide hem reel büyüme hem de enflasyon varsa enflasyonlu büyüme halidir.
3. Bir ekonomide reel büyüme sıfır veya sıfıra yakın iken enflasyon varsa stagflasyon durumu vardır.
4. Bir ekonomide GSYH reel olarak küçülürken enflasyon da ortaya çıkıyorsa slumflasyon vardır.

**Enflasyon;** fiyatlar genel düzeyinin devamlı olarak yükselmesi sebebiyle paranın sürekli olarak değer kaybetmesi veya tüketicilerin satın alma gücünü kaybetmesidir. **Enflasyon**, nominal millî gelirin, bu gelire satın alınan ürün miktarına (gerçek millî gelire) nazaran artması (şişmesi, deflasyonun zıddı) demektir. Enflasyon, talepteki artışların yeterli ürün ile karşılanamayışından kaynaklanan fiyat artışları ve hayat pahalılığını ifade eder. **Deflasyon**, genel olarak piyasada fiyatların belirli bir zaman aralığında sürekli düşüş göstermesi durumudur. **Devalüasyon** (kur ayarlaması) ise sabit kur sistemlerinde ödemeler dengesi açık veren ülkenin milli parasının dış satınalma değerinin hükümet tarafından alınan kararlarla düşürülmesidir. **Resesyon** (durgunluk), bir ülkenin ekonomik faaliyetlerinde en az iki çeyrek dönem olan altı ay süreyle gerilemesi (negatif büyüme) sebebiyle reel gayri safi yurt içi hâsılanın düşmesi, ekonomik faaliyetlerde duraklama, reel ekonomik faaliyet düzeyinde ılımlı daralma aşamasıdır. Ekonomideki daralma ılımlı değil şiddetli olursa buna **depresyon** denir. Uzun bir resesyon ekonomik çöküşü ifade eder. **Stagflasyon**, resesyon ile enflasyonun aynı anda görüldüğü durumdur. **Stagflasyon**, yüksek enflasyonun ve düşük büyümenin aynı anda yaşanmasını ifade eder. Bu durumda ekonomideki işsizlik oranı artarken fiyatlar da hızla yükselmektedir. **Slumflasyon** ise bir ekonomide enflasyon yaşanırken ekonomi küçülüyorsa slumflasyon (enflasyon içinde küçülme) hali vardır. Yani büyüme durmuştur ama buna rağmen yine de enflasyon vardır.

Sosyal sorumluluk gereği, toplam ve ferdi faydacılık ilkeleri çerçevesinde toplumsal maliyeti en aza indirip bu faydayı artıran yatırımlara öncelik verilmesi gerekir. Bu, ülke kalkınması için bir görevdir.

## **2.5. Tasarruf ve Yatırım**

Tasarruf, kişinin ekonomik durumu ve ülkenin ekonomik yapısı ile doğrudan ilgili bir kavramdır.

**Tasarruf;** insan hayatının devamı için insan ve diğer canlıların kullandığı, hayatın vazgeçilmezi olan maddelerin kullanım ve tüketiminde dikkatli davranma ve yeteri kadar kullanmaya denir. Bir geliri olan herkesin tasarruf etme potansiyeli vardır. Gelirden daha az gider varsa tasarruf mümkün olabilir. Bu noktada, hayatın her merhalesinde, her türlü faaliyet ve hareketlerde tasarruf yapılacak alanlar mevcuttur.

### **Tasarrufun yapılabileceği alanlar:**

1. Enerjide tasarruf
2. Tüketimde tasarruf
3. Zamanda tasarruf
4. Üretim aşamasında tasarruf

Kâinatın işleyişine bakıldığında bir denge ve düzen olduğu ve hiçbir noktasında israf olmadığı görülür. Tabiatı, döngüsel bir besin zinciri var ve geri dönüşüm ve atık yoktur. Çevre unsurları arasındaki tüm faaliyetler sürekli tekrarlanarak döngüsel olarak yolculuk eder. Mesela, su buharlaşır ve yeryüzüne tekrar yağmur veya kar olarak geri gelir. Bu zincirde hiçbir kayıp, atık ve israf bulunmaz mükemmel bir makine gibi çalışır. Besin zincirinin tepesinde bulan insan tüketim atıklarını tekrardan bu zincire dâhil edebilir çevreye uyumlu bir şekilde tasarruf yapar ve kendi türünü devam ettirir.

Tasarruf olmadan yatırımın gerçekleşmesi mümkün olmadığı gibi yatırım imkânlarının olmaması halinde, ekonomik manada tasarrufun olması da imkânsızdır. **Yatırım;** bir gelir veya kazanç beklentisi ile eldeki tasarrufun bir yere bağlanmasıdır. Özel ve kamu kesiminde gelirin tüketilemeyen bölümü olan yurtiçi tasarrufları toplamı kamu ve özel kesim yatırımları toplamına eşit olmaktadır.

Bir ülkenin ekonomik kalkınma ve büyümesi, bir dönemde o ülkede yapılan net reel aktif yatırımların toplamı ile ilgilidir. Yatırımların finansman kaynağı ise o dönemde ülke dâhilinde yapılmış tasarruflar ile ülke dışından sağlanan sermaye fonları oluşturur. Tasarruf ve yatırım yapmak bilinç ve disiplin gerektirir. Yatırımın tehlikelerini düşünenler yatırım yapmamayı ve tasarruflarını yastık altında muhafazayı tercih edebilir. Bu durum yatırım için gerekli olan kaynağın israf edilmesi demektir.

Girişimcinin güçlendirilmesi ve yatırım projelerine kaynak sağlama, dış yatırımcıya daha az bağımlı olma ve kuruluşların nakit ihtiyaçlarını karşılamak için kitle fonlaması gibi yeni yatırım alternatifleri geliştirilmektedir. **Fonlama;** iktisadi birimlerin özkaynaklarını kullanarak veya borçlanarak kaynak sağlama yöntemidir. Gerçek veya tüzel kişinin kendine ait olmayan bir para kaynağını kullanma karşılığı ödediği faize **fonlama maliyeti** denir.

**Kitle Fonlaması** (Crowd Funding); bir proje veya girişimin bir grup insan tarafından internet aracılığıyla finanse edilmesine denir. Kitlesel fonlama, potansiyele sahip yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi için önemli bir metottür. Bu metot; arkadaşlar, aile ve ferdi yatırımcıların ortak çabasıyla internet üzerinden tavsiye edilen bir girişime veya projeye sermaye toplanmasını sağlayan bir fonlama yöntemidir. Fonlamada, finansal katkıda bulunan destekçiler, sadece bağış yapabildiği gibi aynı zamanda yatırım yaptığı projeden hisse veya ilk üretim kazancı karşılığında da destek alabiliyor. Kitlesel fonlama tüm dünyada bir yatırım alternatifi olarak popülerliğini artırırken Türkiye’de kitle fonlaması uygulaması SPK’nın gözetim ve denetiminde kurulacak kitle fonlaması platformu, fikir sahibi girişimci ile fon sağlayıcı arasındaki arabulucu olacaktır. İnternet yardımıyla büyük kitlelere ulaşılma imkânına kavuşan kitle fonlaması Türkiye’de kanuni alt yapısını 7061 sayılı “Bazı Vergi Kanunları ile Diğer Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” 05.12.2017 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girdi ve bir dayanağa kavuştu.

Başka bir finansman yöntemi olan ve İngiltere’den dilimize çevrilen “Build-Operate-Transfer” **Yap İşlet Devret (YİD) Modeli;** devletlerin ileri teknoloji ve yüksek mühendislik gerektiren riskli projeleri, milli veya milletlerarası firmalara yaptırmasıdır. YİD bir finansman tekniği olarak; büyük enerji, altyapı ve bayındırlık işlerinin bir bölümünün yerli veya yabancı özel sektör ortaklığı ile kurulan Ortak Girişim Şirketleri (OGŞ) tarafından yapılmasını, belirli bir müddet işletilmesini ve sonrasında işler bir vaziyette ilgili idareye devredilmesini öngören modeldir. Modelde kurulan bir OGŞ’nin finansmanını da kendi sağlayarak tüm yatırımı yapması, işletme ve bakım giderlerini üstlenmesi, varsa aldığı kredileri geri ödemesi, belirli bir program dâhilinde sermayesini geri alması ve önceden anlaşılmış olan işletme süresi sonunda yatırımı bedelsiz olarak ilgili kamu kuruluşuna devretmesi esastır.

Sosyal sorumluluk gereği, toplam ve kişisel faydacılık ilkeleri çerçevesinde toplumsal maliyeti en aza indiren ve faydayı artıran yatırımlara öncelik verilmesi gerekir. Bu, ülke kalkınması için bir görevdir.

## 2.6. Para

Para toplumda ortak bir değer ölçüsü ve aynı zamanda bir yatırım ve tasarruf aracıdır.

**Para;** değişim, değer muhafaza (saklama), hesap birimi ve ödeme aracı işlevlerini yerine getiren, basımı, değeri ve değişimde kullanımı kanunla belirlenen ve toplumun benimsediği değişim araçlarının tamamıdır.

Ülke dâhilinde üretici ve tüketicilerin piyasalarda karşılaşarak alış-veriş yapabilmelerini sağlayan paranın dolaşımı ve miktarı para teorisi çerçevesinde hükümetlerin yürüttüğü para siyaseti (politikası) ile belirlenir. Bir ülke parasının, döviz piyasalarında başka bir ülke parası veya altın, gümüş gibi değerli metallerle serbestçe değiştirilebilmesi ve milletlerarası ticari işlemlerde değişim aracı olarak kullanılabilmesine **konvertibilite** denir. Milletlerarası ödeme aracı niteliği taşıyan bu tür paralara konvertibl döviz ismi verilir.

**Para politikası;** hükümetin merkez bankasının veya para otoritesinin, ekonomiye, para arzı yönetimi veya döviz piyasası işlemlerini kullanarak yön vermesini ifade eder. **Para teorisi** ise ekonomi için en uygun (optimal) para siyasetinin belirlenmesini sağlar. Para politikasına; genişletici para politikası, ekonomideki toplam para arzının artırılması ve daraltıcı para politikası; ekonomideki toplam para arzının azaltılması şeklinde atıfta bulunulur. **Genişletici para politikası,** ekonomideki durgunluk (resesyon) dönemlerinde ortaya çıkan işsizliği (para arzının artması sonucunda artan para miktarının, "paranın fiyatı" olan faizi düşüreceği varsayımından hareketle) bertaraf etmek gayesiyle uygulanırken; **daraltıcı para politikası,** enflasyon oranını (para arzındaki azalışın, paranın fiyatı olan faizleri yükselteceği, yükselen faizin ise insanların marjinal tüketim eğilimini azaltıp, marjinal tasarruf eğilimini artıracığı varsayımından hareketle) düşürmek gayesiyle uygulanmaktadır.

**Kara para;** kanun dışı yollardan elde edilen para ve para yerine geçen her türlü kazançtır. Milletlerarası literatüre göre kayıt dışı olan ekonomik faaliyetler **kara para** ismiyle değil, **gri para** olarak isimlendirilir. **Kayıt dışı ekonomi,** devletten gizlenen, kayda geçirilmeyen/geçirilemeyen ve bu sebeple kontrol edilemeyen ekonomik faaliyetlerdir. Kayıt dışı ekonominin, mal ve hizmet üretimine konu olmasına mukabil ekonominin geleneksel kriter yöntemleriyle tamamıyla tespit edilemeyen ve GSMH hesaplamalarına yansımaya alanları kapsadığı kabul edilir.

**Enflasyon;** fiyatlar genel düzeyinin devamlı olarak yükselmesi sebebiyle paranın sürekli olarak değer kaybetmesi veya tüketicilerin satın alma gücünü kaybetmesidir. **Enflasyon,** nominal millî gelirin, bu gelire satın alınan ürün miktarına (gerçek millî gelire) nazaran artması (şişmesi, deflasyonun zıddı) demektir. Enflasyon, talepteki artışların yeterli ürün ile karşılanamayışından kaynaklanan fiyat artışları ve hayat pahalılığını ifade eder. **Deflasyon,** genel olarak piyasada fiyatların belirli bir zaman aralığında sürekli düşüş göstermesi durumudur. **Devalüasyon** (kur ayarlaması) ise sabit kur sistemlerinde ödemeler dengesi açık veren ülkenin milli parasının dış satınalma değerinin hükümet tarafından alınan kararlarla düşürülmesidir.

**Para talebinin sebepleri;** (1) muamele saiki, (2) ihtiyat saiki, (3) spekülasyon saiki olarak sıralanabilir. Paranın birtakım özellikleri, işlevleri ve farklı çeşitleri de bulunmaktadır.

### Paranın özellikleri:

**1. Taşınabilir olması:** Ticari işlemlerin kolay yapılabilmesi; paranın ağırlığı ve hacmi bakımından taşımaya müsait olması gerekir.

**2. Bölünebilir olması:** Değişik miktarlardaki ödemelerin yapılabilmesi için, paranın ifade ettiği değer in muhtelif olması, kolayca bölünebilir ve birbirine dönüşebilir olması gerekir.

**3. Dayanıklı olması:** Paranın ısı, nem, aşınma, bozulma gibi dış etkilere karşı dayanıklı olması gerekir.

**4. Kabul görmesi:** Paranın ülke, diğer ülkeler ve halkın resmi olarak benimseyip, tanımlanıp kullanımı gerekir.

### Paranın işlevleri:

**1. Mübadele (değişim) aracıdır:** Mübadele döneminde takasın getirdiği zorlukları ortadan kaldırmak için herkesçe kabul edilen mübadele aracı olarak ürün ile ürünün değiştirilmesi yerine, ürün ile paranın değiştirilmesi kabul edildi. Paranın bu görevi üstlenmesi, toplumda ekonomik gelişimi hızlandırdı.

**2. Ortak değer ölçüsüdür:** Mal veya hizmetlerin alım satım değeri toplum tarafından kabul edilmesi ve kabul edilen ürünler için ifade edildiği değer fiyat, fiyatın sembolleştirildiği araç ise paradır. Böylece herkes tarafından kabul edilen değer ölçüsünün sabit kalması gerekir.

**3. Tasarruf ve borçlanma aracıdır:** Kişiler gelirlerinin bir kısmını hayatlarını devam ettirecek ihtiyaçlarını karşılamak için harcarken, ihtiyaç fazlası kısmın elde tutulması ile tasarrufa yönelirler.

Tasarruf, gelirin harcanmayan kısmı olarak kişi, kurum ve ülke için yatırımın kaynağı olması sebebiyle önemlidir.

**4. İktisadi siyaset aracıdır:** Paranın iktisadi olaylar üzerinde direkt ve dolaylı etkisi sebebiyle devlet ekonomik büyümenin dengeli ve istikrarlı sürdürülmesi için para ile ilgili; vergiler, sıkı para siyaseti, indirim ve faiz oranları gibi kararlar alabilir. Para ile ilgili alınan karar ve uygulamalara para siyaseti denir.

**Para çeşitleri:**

**1. Mal Para:** Madenlerin mübadele kullanıldığı dönemlerde üzerinde o madenin değeri yazılarak kullanılabilir. Kendi öz değeriyle ihtiva ettikleri maden miktarı temsil ettikleri satın alma gücüne çok yakın olan altın ve gümüş gibi ödeme araçlarıdır. Mal para niteliğindeki sikkeler eritilince, elde edilen madenin piyasa fiyatı, resmi kıymetine çok yakındır. Mal para artık ülkelerin iç piyasalarında kullanılmamakta, geçerli olduğu değişim alanı, milletlerarası ödemelerdir.

**2. Temsili Paralar:** Kıymetli madenler karşılığında basılan ve tekrar o madene çevrilebilen ve günümüzde kullanılan paralara temsili para denilir. İşin başında yüzde yüz altına çevrilebilir özelliğe sahip olan temsili paralar, zamanla yerinin kâğıt paraya bırakmıştır.

**3. Altın ve Gümüş Sertifikaları:** Altın ve gümüşün para olarak kullanıldığı dönemlerde taşıma ve saklama zorluğu sebebiyle bunların bankerlere emaneti karşılığı alınan sertifikaların temsil ettikleri para yerine mübadelelerde aracı olarak kullanımıyla ilk temsili para ortaya çıkmıştır. Altın ve gümüş sertifikalarının en önemli özelliği, bu belgeleri veren kurumun kasasında % 100 karşılığının bulunmasıdır.

**4. Banknot:** Altın ve gümüş sertifikaları veren bankalar, kendilerine emanet edilen altın ve gümüşlerin büyük bir kısmının geri istenmediğini görmeleriyle, kendilerinden borç isteyenlere, borç para yerine sertifika vermeye başladılar. Bu şekilde %100 değerli maden karşılığı olmayan, ancak istenildiği zaman altın veya gümüşe çevrilebileceği garantisi olan sertifikalar kullanılmaya başlanmıştır. Bu sertifikalara, “banka notu” anlamına gelen “banknot” denildi. Önceleri her banka banknot çıkarabiliyor iken yaşanan bazı olumsuzlukları önlemek için, banknot çıkartma yetkisi Merkez Bankalarına verilmiştir.

**5. Kâğıt Para:** Merkez bankalarının banknotları altına çevirmesi yerine kâğıt para ile değiştirilmesi sistemini getirmeleriyle zamanımızda her ülke parasını kendi merkez bankası ile basarak piyasaya sunmaktadırlar.

**6. Madeni Para:** Küçük ve kusurlu ödeme ve tahsilatları rahat yapmak için bir miktar kâğıt para karşılığı tutarda madeni para basılır. Madeni paraları Hazine, kâğıt paraları ise Merkez Bankası basar.

**7. Kaydî Para (banka parası):** Ödeme işlemlerinde kullanılan banka mevduatıdır. Kişiler paralarını vadesiz mevduat hesaplarına yatırarak, ödemelerini çekle, kredi kartıyla veya virman yoluyla yapmaktadırlar. Kaydî para kullanımı, nakit para taşımak ve nakit ödemekten daha kolaydır.

**8. Para yerine geçenler:** Bankacılık hizmetlerinin gelişmesi ile banka hesabında para olmadan, “plastik para” olarak isimlendirilen “kredi kartları” gibi ödeme araçları ile alış-veriş yapılabilmesidir. Dijital cüzdan döneminde; dijital ödemelerin 2014’lerde kâğıt tabanlı ödemeleri geçtiği tespit edilmiştir. Yakın alan iletişimi (NFC: Near Field Communication) çiplerinin ucuzlaması ile yaygınlaşması dijital cüzdan uygulamalarını arttırmaktadır. Mobil olanda ödeme çeşitleri ve miktarları sürekli artmaktadır. Geleneksel bankaların kredi vererek ürettikleri fizikî olmayan paralar gibi modern sistemler de yeni bir sanal parayı gerçek kullanıma sunmuş ve bir taleple de karşılaşmıştır. Dünya para sisteminde; fizikî para global toplam paranın sadece yüzde 10’u, geri kalan yüzde 90’ı bankalarca kredi vermek için üretilen paralardan ibarettir. Şifreli sanal (dijital) para birimleri, bir merkez bankasına bağlı olmadan geleneksel bankacılık sisteminden gelmediği için dünya finans kuruluşları resmi kabulde zorlanıyor. Aslında, bütün para birimleri risk barındırdığı gibi dijital para birimleri de riskler taşımaktadır. Paranın yönetilmesi için kurulan sistemler; “az olan kıymetlidir, bol olan değersizleşir”, anlayışıyla arz ve talep dengesine göre sanal para da bu duruma uygun değer artış ve azalışları olmaktadır. Dijital para birimlerini saklamak için dijital cüzdan sistemi kurma çalışmaları sürmektedir. Kabul gören para birimlerinin aslında bir girişim sonrası ortaya çıkmasına bağlı olarak; müteşebbisin dijital olması sonucu bir dijital para biriminin de ortaya çıkarması mümkün görülmektedir.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’na göre para basma yetkisi Türkiye Büyük Millet Meclisine aittir. Bu yetki ilk olarak, 11 Haziran 1930 tarih ve 1715 sayılı Kanun ile Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası unvanı altında özel hukuk tüzel kişiliğine sahip ve özel sermayenin de katıldığı bir anonim şirket olarak kurulan Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasına devredilmiştir. Özel hukuk tüzel kişiliği ile devletten ayrı ve bağımsız olduğu hususuna özel bir önem verilmiştir. 14 Ocak 1970 tarih ve 1211 sayılı Merkez Bankası Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle birlikte, 1715 sayılı Kanun yürürlükten kaldırılmıştır. 14 Ocak 1970 tarih ve 1211 sayılı Merkez Bankası Kanunu'nda değişiklik yapan 21 Nisan 1994 tarih ve 3985 sayılı Kanun ile

Merkez Bankasının banknot ihracı yetkisine ilişkin süre sınırlaması tamamen kaldırılmıştır. Türkiye'de Türkiye Büyük Millet Meclisine ait olan para basma yetkisi Meclis tarafından süresiz olarak Merkez Bankasına devredilmiştir. Bu doğrultuda, Türkiye'de banknot basma ve ihraç imtiyazı tek elden MB'ye aittir. Madeni para basma yetkisi ise Hazine Müsteşarlığına bağlı Darphane'ye verilmiştir. Merkez bankasının bastığı kâğıt para, " Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası " yazar, aidiyet belirten " i " harfi yoktur. Devlete ait darphanede basılan madeni para ise " Türkiye Cumhuriyeti " yazar, burada aidiyet belirten " i " harfi bulunmaktadır.

Haziran 1930'da anonim şirket olarak kurulan Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası; sermayesinin %51-55 arası hazineye ait ve geri kalan kısmının kimlerde olduğu net bilinmeyen anonim şirket olması hasebiyle tam bir devlet bankası değildir. Diğer ortakları, Rotschild hanedanına bağlı uzantılar olduğu iddiaları bile dillendirilmektedir. Yürürlükteki 1211 sayılı Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Kanununun 1. maddesinde de bankanın anonim şirket ve özel hukuk tüzel kişiliği ile unvanı Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası olarak aynı şekilde korunmuştur.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, temel olarak ülkede para ve kur politikalarını yönetmeden sorumlu kurumdur. Bu bağlamda banka, fiyat istikrarını sağlamak için finans sisteminde istikrarın sağlanması ve para ve döviz piyasaları ile ilgili düzenleyici tedbirleri almakla görevlendirilmiştir.

### **Merkez Bankası temel görev ve sorumlulukları beş temel alana ayrılır:**

**1. Fiyat İstikrarı:** Merkez Bankasının temel gayesi, fiyat istikrarını sağlamaktır. Fiyat istikrarı ile ekonomik kararlarda dikkate almayı gerektirmeyecek ölçüde düşük bir enflasyon oranı kastedilmektedir. Banka, bu hedef doğrultusunda uygulayacağı para politikasını ve kullanacağı araçları doğrudan kendisi belirler, bir başka deyişle araç bağımsızlığına sahiptir.

**2. Finansal İstikrar:** Finansal istikrar, Merkez Bankası için destekleyici gaye özelliğine sahiptir. Bu kapsamda Banka, Türkiye'deki finansal sistemin istikrarı için para ve döviz piyasaları ile ilgili düzenleyici tedbirleri almakla sorumludur.

**3. Döviz Kuru Rejimi:** Ülkemizdeki döviz kuru rejimini Hükûmet ile birlikte belirlemek, şekillendirmek ve uygulamak; Bankanın bir diğer görevidir. Bunun yanında, Türkiye'deki altın ve döviz rezervlerini saklamak ve ülke menfaatleri doğrultusunda yönetmekten sorumlu kurum, yine Merkez Bankasıdır.

**4. Banknot Basma ve İhraç İmtiyazı:** Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 87. maddesine göre para basma yetkisi Türkiye Büyük Millet Meclisine (TBMM) aittir. Ancak TBMM banknot basma ve ihraç yetkisini süresiz olarak Merkez Bankasına devretmiştir.

**5. Ödeme Sistemleri:** Merkez Bankası; fonların ve menkul kıymetlerin güvenli ve hızlı bir şekilde aktarılması ve mutabakatının gerçekleştirilmesi için yeni sistemler kurmak, kurulu ve kurulacak sistemlerin kesintisiz işlenmesini sağlamak, gözetimini gerçekleştirmek ve gerekli düzenlemeleri yapmakla yükümlüdür.

Bir ülkede kâğıt para, tahvil ve bono, hisse senetleri gibi değerlerin ilk defa piyasaya sürülmesine **emisyona** denir. **Emisyon hacmi** ise, Merkez Bankası tarafından ihraç edilen (piyasaya sürülen) banknotların toplam tutarını ifade etmekte ve 'Tedavüldeki Banknotlar' olarak da isimlendirilir.

Para sisteminin esasları olan altın ve gümüş, değer ölçmede sağlam, siyasi hesaplara ve spekülasyona (vurgunculuk) kapalıdır. Ürünlerin para olarak değer ölçüsünü toplumun inisiyatifine bırakmadan, değişmeyen (sabit) ve sağlam bir para birimi olan mal para olarak ifade edilen altın veya gümüşe bağlamak iktisadi faaliyetlerin yürütülmesinde daha adaletlidir. Yeryüzünden çıkarılan altının yarısından fazlası hükümetlerin ve merkez bankalarının elinde bulunmakta ve her ülkede kâğıt para emisyonunun güvencesi ve milletlerarası bir ödeme aracı olarak büyük önem taşımaktadır.

Altın para, kâğıt para, kaydî para, e-para çeşitlerinin içerisinde üstünlüğünü hiç kaybetmeyen, her şekli ile değerini koruyan tartışmasız altındır. Önceleri kâğıt para, kasadaki altına endekslili iken 1971'de bundan vazgeçilmiştir. Ekonomisi, siyaseti ve kültürü güçlü olanın parası da güçlü olur. İletişim ve bilgisayardaki gelişmeler ticarî hayatta bilinen parayı, elektronik para (e-para) konumuna getirdi. Böylece kontrol edilebilen, harcamaların kayıt altına alınabilir hale geldi. Mobil telefonlar ile her tür harcamanın yapılması yaygın olan kâğıt paranın devrinin bittiği, e-para devrinin başladığını gösteriyor. Dünyanın, ekonomik, siyasi ve sosyal açıdan sulh ve sükûneti için; paranın altın, altının para olarak kullanılması gerekir. Kâğıdın para olma özelliği kendisinde değil itibarlılığındadır, altının ise para olma özelliği bizatihi yapısındadır. Mal para olarak da ifade edilen altın, değer, değişim ve tasarruf aracı olmaya en lâyık olanıdır. Bu sebeple itibarî paradan mal paraya yeniden dönmek esasen asla dönmek anlamındadır.

**Altın standardı sistemi**, ülkelerin, kendi kâğıt paralarını belirli bir ağırlıkta saf altın olarak tanımlamasıyla kurulan bir sistemdir. Kâğıt para ile altın arasında belirlenen bu değere parite denir. Milli

paranın değeri belirlenen parite düzeyinde sürdürülebilmesi, merkez bankasının bu pariteden isteyene altın satımı veya kendisine getirilen altınları bu pariteden alımını ifade eder. Kâğıt paranın altına, altının da kâğıt paraya engelsiz çevrilebilmesine de konvertibilite denir. Altın standardı sisteminde, bütün ekonomiler kendi parasını belirli bir parite ile altına bağladığında, sisteme giren bütün ülkelerin paraları sabit kur üzerinden diğer paralara bağlanır ve kurlar da bu paritelere bağlı olarak belirlenir.

1944 yılında Bretton Woods'da toplanan ve IMF ile Dünya Bankasının kuruluşuna temel olan toplantıda kabul edilen yeni para sistemi sonrası ABD Doları, altına konvertibilitesi olan tek para olarak kalmıştı. Doların altın karşılığı 35 Dolar = 1 Ons altın denkliliğiyle açıklanmış ve böylece ABD Doları altın karşılığı basılmaya devam etmişti. Bütün öteki ekonomiler paraları için Dolar karşısında açıkladıkları kur üzerinden dolaylı konvertibiliteye sahip hale gelmişlerdi. Ülkelerin altın karşılığını terk etmelerine rağmen Doların altın karşılığı basımı, dünya genelinde kabulünü sağladı. Bu gelişimde ABD ekonomisinin büyüklüğü, dünya ticaret hacmindeki yeri, global finans sistemindeki önemi etkili oldu. Dolar altın karşılığı basıldığı için altının Dolarla fiyatlandırılması kolaylaştı. Petrolün Dolarla fiyatlandırılması ise ABD'nin İngiltere'den devraldığı hegemonik güç ve yine Doların altın karşılığı basılıyor olmasıyla sağlandı.

ABD, 1971 yılında doların altın karşılığı olarak basılması ilkesini terk edince karşılıksız kâğıt para basan ekonomiler arasına katıldı. O zamana kadar karşılıksız para basan ekonomiler, paralarını bir anlamda Dolar üzerinden altınla ilişkilendirdikleri için, bu gelişme sonrası dünyadaki bütün kâğıt paralar karşılıksız kaldı.

Madeni para, üzerinde yazılı değer kadar olmasa dahi bir değer taşır. Altın karşılığı olmayan kâğıt paranın üzerinde yazılı değere karşılık gerçek değeri ise yalnızca kâğıt ve mürekkep değeridir. Bu tür paraya 'fiat para' (Latince "öyle olması gereken") para denir. Kâğıt paranın üzerindeki değer, hükümet veya kanun öyle söylediği için kabul edilen değer ve devletin itibarıdır.

Dolar, uzun süre tek başına altın karşılığı taşıyan para olarak tedavül etmesiyle kazandığı itibarla altın karşılığı kaldırıldıktan sonra da sanki altın karşılığı varmış gibi dünyada kabul görmeye devam etti. Ülkelerin para piyasalarını Dolarize etti. Yüksek enflasyon olan ekonomilerde yerel para yerine yabancı para tutma eğilimine '**para ikamesi**' veya **Dolarizasyon** denir. Yabancı para tutanların yabancı paralarını bozdurup yerli parayı tercih etmelerine yol açan tersine dönüş eğilimine de '**ters para ikamesi**' ismi verilir. Dolar, geçmişten gelen gücüyle hala merkez bankalarının rezerv olarak altına ilave döviz rezervlerinde en gözde paradır.

Devlet para basarken karşılığında altın tutmak zorunda değildir. Toplum, eski uygulamadan kalma alışkanlıkla kâğıt paranın hala bir altın karşılığı olduğunu zanneder. Ülkeler iktisadi güçlerine göre para basabiliyorlar. Paranın gücü, ülkenin gücü ile doğrudan alakalı olup hükümet politikaları ve MB hareketlerine dayanır.

## 2.7. Banka

İtalyanca, banca kelimesi Türkçeye banka olarak geçmiş ve para bozma gişesi veya yeri anlamına gelir.

Bankacılığın tarihi gelişimi, paranın gelişmesiyle yakından ilişkilidir. Malum, en eski banka Mezopotamya'daki Kızıl Tapınak 'tır. Hammurabi kanunlarında banka işleminin nasıl yürütüleceği, borçların nasıl tahsil edileceği, komisyonların nasıl belirleneceği ile ilgili hükümler vardı. Sonraki asırlarda bankacılık zengin ailelerin de uğraşmaya başladığı bir alan olmuştur.

**Banka;** faizle para alıp veren, kredi, iskonto, kambiyo işlemleri yapan, kasalarında para, değerli belge, eşya saklayan ve mevduat kabul eden, bu mevduatı çeşitli kredi işlemlerinde kullanan, faaliyetlerinin esas konusu düzenli bir şekilde kredi almak veya kredi vermek olan ekonomik bir kuruluştur. Banka, para, kredi ve sermaye konularına giren her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel veya kamuya ait işletmelerin bu alandaki her türlü ihtiyaçlarını karşılama faaliyetlerinde bulunan bir ekonomik birimdir.

### Bankaların temel görevleri:

**1. Aracılık:** Bankalar tasarrufu olan kişi ve kuruluşlardan mevduat alarak topladıkları fonları, kredi olarak talep eden kişi ve kuruluşlara belirli bir faiz karşılığı aktarmada aracılık ve ekonominin sıcak para ihtiyacını karşılamada önemli görevler icra ederler.

**2. Kaynaklara akıcılık sağlama:** Bankacılık sistemi paranın bir müddet için ihtiyacı olmayandan ihtiyacı olanlara transferi sistemi olma görevi ile ulusal ve milletlerarası düzeyde kaynaklara akıcılık sağlar.

**3. Kişi ve kurumların sahip oldukları maddi varlıkların rasyonel kullanımını sağlama:** Halkın, para olarak, finans ve reel aktiflerinden oluşan mal varlıklarının kullanım şekli üzerinde, bankaların oluşturduğu, faiz seçenekleri, gelir imkânları, vade farkları ve nakit akışı kolaylıklarının önemli rolü vardır.



**4. Kaynak kullanımlarını iyileştirme:** Bankaların ekonomik kalkınmaya katkıda bulunabilmesi için, yeni bir değer, yeni bir servet oluşturma ile beraber, topladıkları kaynakların belirli beldelere, sektörler, kişilere aktarılması ile ülke kaynaklarının dağılımına katkı sağlayabilmektedir.

**5. Kısa süreli fonları uzun süreli fonlar hâline dönüştürme:** Bankalar, kişilerin kısa süreli ve sahip oldukları küçük miktardaki fonları toplayarak, bunları ekonomide uzun süreli fonlar hâline dönüştürmekte ve böylece uzun vade de gerektiren yatırımlara finans sağlamaktadır.

**6. Kaydî para veya banka parası oluşturma:** Kaydî para, maddi varlığı olmayan, yalnızca bankaların hesaplarına alacak veya borç kaydı düşülmek suretiyle oluşturulan bir değişim ve ödeme aracıdır. Bankaların müşterilerine kredi açması ve bu kredi limitleri dâhilinde çek kullanma hakkı tanınması veya kredi kartı uygulamaları kaydî para oluşturmaz. Elektronik bankacılığın gelişimiyle banknot ve çeklerin daha az dolaştığı, ödemelerin bankada hesaptan hesaba aktarma ile yapıldığı ekonomik düzene geçiş sürmektedir.

**7. Milli ve milletlerarası ticareti geliştirme:** Bankacılık sistemi, geliştirdiği çeşitli ödeme ve kredilendirme yöntemleri finansal kiralama, factoring gibi finansman teknikleri, teminat mektupları, belge karşılıklı ödeme, akreditif gibi ödeme yöntemleri ile milli ve global ticaretin gelişimine katkı sağlamaktadır.

**8. Para siyasetinin etkinliğini artırma:** Bir ekonomide etkili bir para siyasetinin izlenebilmesi için gelişmiş bankacılık sisteminin olması gerekir. Merkez bankalarının para siyasetine ilişkin olarak kullandıkları reeskont (ikinci kırdırma) faiz hadleri, açık piyasa işlemleri, karşılıklı oranları gibi tüm araçlar, ancak gelişmiş bir bankacılık sistemi aracılığı ile ekonomi üzerinde etkili olabilir.

**9. Gelir ve servet dağılımını etkileme:** Bankacılık sistemi izlediği kredilendirme siyaseti ile ekonomide gelir ve servet dağılımını etkileyebilmektedir.

Bankalar çok değişik alanlarda faaliyet yürütmelerinden kaynaklanan farklı türleri bulunmaktadır. Bunlar; (1) sermaye kaynaklarına göre bankalar, (2) yaptıkları işlere göre bankalar, (3) faaliyet konularına ve işlemlerinin finansal hacimlerine göre bankalar ve (4) katılım bankacılığı, şeklindedir.

Bankalar, pek çok finansal ürün sunmaktadırlar. Türkiye' de maaş, kira, öğrenci harcı, emekli aylığı, icra tahsilâtı gibi birçok işlemin bankalar üzerinden yapılması kanuni mecburiyet haline getirilmiştir. Ekonomiye hakiki değer sunmayan ve sadece para ticareti yapmaktadır. Bu ticaretin getirisi olan faiz piyasasının ekonomideki payı, nispi olarak sürekli artmaktadır. Kaynaklarını toplumdan sağlarken bu kaynağı kullanırken toplum menfaatini hesaba almazlar. Kapitalist düzende, banka ekonominin kanı olarak bilinen para kaynağını elinde tuttuğu için ziraat, sanayi ve ticaret sektörlerine egemen olmuş durumdadır. Bankacılık sektörünün toplam finans sektörü içindeki payının yükselmesi ülke için bir risktir.

Tüketicilerin kanuni mecburiyet sebebiyle banka üzerinden yapmak zorunda oldukları işlemlerden bankaların ücret alması ve bunu ödeme imkânı olmayan insanların işlemlerini yapmaması kanuna aykırıdır. İnsanların kanuna uygun davranma imkânından mahrum bırakılması kanunsuzluktur. Bu işlemlerden ücret talebi hiç adil değildir. Bu şekilde güçlerini kötüye kullanmalarını önlemek için; personelin “**hedef manyağı**” olmaktan ve “başkalarının kaybetmesi sayesinde kazanmak (asimetrik kazanç)” anlayışından uzaklaşması ve müşterinin bilgi eksikliğinden faydalanmasının önü alınmalıdır. Fahiş bedel taleplerini engellemek için işlemleri ve işlem standartları ile birlikte işlem ücretlerinin taban ve tavanlarının belirlenmesi gerekir. “Sen çalış ben yiyeyim” kolaycılığı veya “ben tok olduktan sonra başkası açlıktan ölse bana ne” bencilliği sürdüğü sürece sosyal barış gerçekleşemez. Bankacılık sistemi gücüne dayanarak kanun tanımazlığı ve “dokunan yanar” hale gelişi ile piyasada “iktisadi sabıkalı güvenilmezler” in sayısını arttırmaktadır. Bu anlamda bir bankacılık ahlâkına ihtiyaç var ve tesisi hızla gerçekleşmelidir.

Türkiye’de, **Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK)**; mevduat sahiplerinin hak ve menfaatlerini garanti altına alır, bankaların düzenli ve güvenli olarak faaliyet göstermesi açısından risk teşkil edebilecek veya ekonomiye zarar verebilecek her türlü faaliyeti ve işlemi önler ve kredi sisteminin verimli bir şekilde çalışmasını kolaylaştırır. Kurumun temel hedefleri: a) Bankacılık sektöründeki faaliyetlerin etkinliği ve rekabetçi niteliğini yükseltmek, b) Bankacılık sektörünün güvenilirliğini korumak, c) Bankacılık sektöründeki faaliyetlerin ekonomi üzerindeki muhtemel olumsuz etkilerini asgari düzeye indirmek, d) Bankacılık sektörünün istikrarını iyileştirmek, e) Mevduat sahiplerinin haklarını korumak.

BDDK yönetmeliğine göre, finansal tüketicinin hesabının bulunduğu kuruluşun işlem alanlarından hangilerinden ücret alınmayacağını belirleme yetkisi bulunmaktadır

## 2.8. Katılım Bankacılığı

Yeni ve farklı bir iş modeli olan kâr ve zarara katılmayı esas alan modern faizsiz bankacılık ihtiyacı İslam ülkelerinin sanayileşme hareketleri ve 1970’li senelerde petrol fiyatlarının ani artışı ile ortaya çıkmıştır.

Ferdi anlamda kişilerin tasarrufları, ticaret erbabının elinde kâr-zarar ortaklığı esasına göre değerlendiriyor idi; fakat sanayileşme ile birlikte büyük yatırım projelerinin finansmanı için bu ferdi tasarrufları bir araya getirebilecek faizsiz bir bankaya ihtiyaç duyulmuştur. **Katılım bankacılığı**; kuruluşu, gayesi, fon toplama, fon kullandırma ve bankacılık hizmetleri bakımından faizden kaçınan ve İslam hukuku prensiplerine uygun davranmayı prensip edinen bankacılığa verilen genel isimdir. Bu isim, katılma hesaplarında banka ile hesap sahiplerinin kâr ve zarara birlikte katılma prensibinden hareketle verilmiştir.

Katılım bankacılığı, İslam ekonomisi yapısına ait esaslarla çalışan İslamî finans bankacılığı; İslam'ın yasakladığı sektörleri finanse etmeyen, spekülasyondan uzak, reel sektöre destek veren ve bu yolla ekonomiye istikrar sağlayacak katkıyı esas alır. Türkiye uygulamasında katılım bankaları, Bankacılık Kanunu'na tabidir. Bu durum katılım bankacılığına güven sağlayıcı olmasının yanında birçok meseleyi de beraberinde getirmektedir. Diğer yandan katılım bankalarının fıkıh danışmanlarının kendi özel seçtikleri kişilerden değil, bu konular için Malezya ve Körfez ülkelerinde olduğu gibi "Meşruiyet Kurulu" benzeri bir yapı oluşturulması güveni artıracaktır.

**Sukuk**, Arapça bir kelime, Türkçe "Finansal sertifika" anlamına gelir. İslamî Finansal Kuruluşlar Muhasebe ve Denetim Kurumu (AAOIFI) **Sukuk**'u, "dayanak teşkil eden bir varlık sepetinde yer alan varlıklar üzerindeki müşterek mülkiyeti temsil eden eşit değerdeki sertifikalar" olarak tanımlar.

Ortadoğu ve Asya'da İslami hükümleri uygulayan bankaların ihtiyaçlarını karşılayacak yeni varlıklara artan taleple Milletlerarası fonların yetersizliği karşısında Asya'da ve Körfez İşbirliği Konseyi (KİK) üyesi olan ülkelerde merkezi yönetimler altyapı projelerini finanse etmek ve yerel likidite havuzlarına erişebilmek için Sukuk ihraç etmektedir. Afrika'daki hükümetler de Ortadoğu'daki yatırımcıları ülkelere çekmek için aynı rotayı izlemektedir. Avrupa'daki mali krizin ve diğer gelişmiş ülkelerde yeni bir resesyon (durgunluk) korkusunun dünya ekonomisinde belirsizliklere yol açması sukuk ihracının hızlanmasına sebep olmuştur.

**Sukuk ihracının temel gayesi**; toplanan fonlar ile sahip olunan paya göre yeni bir projeye başlamak, mevcut bir projeyi geliştirmek veya toplanan fonları ticari bir faaliyetin finansmanı için kullanmaktır. Sukuk sisteminde yatırımcının veya sukuk sahibinin elde edeceği getiri; bir ticari faaliyetten, belirli bir varlığın mülkiyetinden veya bir iş ortaklığından elde edilecek gelir üzerindeki hak sahipliğinden kaynaklanmaktadır. Sukuk yatırımcılarına faiz ödemesi yapılmamakta; varlıkların paylaşılmasına veya kiralanmasına dayalı gerçek ekonomik işlemlerin getirisi dağıtılmaktadır.

**Sukuk ihracının gerekçeleri**; finansman temini, yatırımcı tabanını genişletmek ve çeşitlendirmekle beraber, yatırımcılar açısından; yeni bir varlık sınıfına yatırım imkânı, sermayeyi daha etkin ve verimli kullanma yolu olarak ifade edilir.

Faizsiz sistemde, özel cari hesaplar veya katılma hesapları (kâr-zarara katılma hesapları) ile toplanan fonlar; (1) finansman desteği, (2) kâr zarar ortaklığı, (3) leasing ve (4) mal karşılığı vesaikin alım-satımı gibi fon kullandırma teknikleriyle reel sektöre geri dönüşü sağlanır. Bu metotlarla elde edilen karın %80'i hesap sahiplerine katılma oranlarına göre dağıtılır, %20'si kurum payıdır.

#### **Katılım bankalarının fon kullandırma teknikleri:**

**1. Finansman desteği:** İşletmelerin ihtiyacı olan her türlü hammadde, yarı mamul, mamul, gayrimenkul, makine ve teçhizatın yurtiçinden veya yurtdışından tedarik edilmesi, bedelinin müşteri namına satıcıya peşin ödenmesi ve müşterinin vadeli borçlandırılmasıdır.

**2. Kâr ve zarar ortaklığı:** Belirli bir faaliyetin veya belirli bir parti ürünün alım satımı ve faaliyet kâr veya zararına, kurumla müşteri arasında önceden akdedilen oranlar dâhilinde katılımı sağlayan ortaklıktır.

**3. Leasing:** Bir menkul veya gayrimenkulün kullanım hakkının (risk ve menfaatlerin) sahibi (lessor) tarafından belirli bir süre için ve belirli bir kira karşılığında bir kiracıya (lessee) verilmesi işlemidir.

**4. Mal karşılığı vesaikin alım ve satımı:** Dış ticaret ve kambiyo mevzuatı çerçevesinde, katılımları bankalar ile fon kullanan arasında düzenlenecek yazılı bir akde istinaden, ürün karşılığı vesaikin, katılım bankalarının peşin satın alınması ve vadeli olarak fon kullanana daha yüksek bir fiyattan satılması işlemidir.

**Faiz**; belirli bir miktardaki anaparanın belirli bir vadede, belirli bir oranda elde ettiği getirisidir. Faiz, borç verenin (banka veya özel kişi) vadeyi ve oranı belirlediği, alanın da kabul ettiği bir uzlaşma ile gerçekleşir ve faizli uygulamalarda her iki taraf, üzerinde anlaşılan vade geldiğinde anaparanın dışında ne kadar vereceğini veya alacağını bilmektedir. **Faizsiz çalışma esasına dayalı kâr payı ise**, taraflarca belirlenen vadeye kadar ticari veya sınaî bir ekonomik faaliyette kullanılan anaparanın elde ettiği karın vadesi geldiğinde anlaşılan oranda taraflara dağıtılan kısmıdır. Vade sonunda elde edilen getiri olan kâr, %80'i tasarruf sahibine, %20'si kuruma olmak üzere dağıtılır. Kâr payı esasına göre çalışan sistemde anaparanın vade geldiğinde ne kadar kazandıracağı belirli değildir. Kredilendirilen projelerden zarar

edilmesi de ihtimal dâhilindedir. Faizli sistemde ise vade geldiğinde önceden taahhüt edilen tutar mutlaka anapara sahibine ödenmelidir. Kâr payı ile faiz arasındaki temel fark, faizde anaparanın vade sonundaki kazancı taahhüt edilirken, kâr payında kazancın destek verilen projelerin verimliliğine göre oluşmasıdır.

**Katılım bankalarının ekonomiye sağladığı katkılar:**

1. Finans sistemine girmeyen fonları sisteme çekerek tasarruf sahibine kazanç sağlama,
2. Reel sektöre sağladığı kaynakla ekonomik büyümeye katkıları,
3. Kayıt dışı ekonomik faaliyetlerin kayıt altına alınması,
4. Ödediği vergi ile kamu maliyesine katkıları,
5. İstihdamın sürekliliği ve artışı ile sosyal ve kültürel faaliyetlere katkı vermektedir.

Katılım Bankaları, topladıkları fonları çalışma prensipleri gereği, faizli işlem yapılan bankalar arası piyasada ve bono-tahvil piyasasında değerlendirmedikleri için faizlerin kriz zamanlarındaki anormal yükselişleri bu kurumları etkilemez. Topladıkları fonları döviz veya dövize endeksli olarak kullandıkları, yani topladıkları USD veya EURO cinsinden fonları yine USD ve EURO olarak, TL fonları da TL olarak kullandıkları için açık pozisyon tutmazlar ve böylece kur riski de taşımazlar. Bu durum, esas aldıkları faizsiz finansman prensipleri itibariyle katılım bankalarındaki tasarruflar için fiili bir güvence oluşturmaktadır.

**İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. Ekonominin işleyişini genel hatları ile izah ederek, ekonomi biliminin gayesi ne olmalıdır?
2. Ekonominin incelediği konu ve kapsamlarına göre dallarını sıralayarak, açıklayınız.
3. Ekonomik sistem nedir? Tarif ederek, aşağıdaki temel dört ekonomik sistemi açıklayınız. 1.Kapitalist ekonomik sistem: 2.Sosyalist ekonomik sistem: 3.Karma ekonomik sistem: 4.Kanaat ekonomisi:
4. Kapitalizme yöneltilen eleştiriler nelerdir? Sıralayarak, açıklayınız.
5. Kapitalizmden kurtulmanın panzehiri nedir? Kanaat ekonomisi bağlamında tartışınız.
6. Piyasa kavramı ve tekelci rekabet piyasasını açıklayarak, serbest rekabet piyasasının temel dayanaklarını yazınız.
7. Verilen mikroekonomik kavramları açıklayınız: 1. Arz: 2. Talep: 3. Tüketici: 4. Tüketim: 5. Üretici:
8. Makroekonomik kavramları açıklayınız: 1. Milli gelir: 2. İstihdam: 3. Dış ticaret: 4. Ödemeler dengesi: 5. Büyüme: 6. Kalkınma:
9. Dünya ticaretindeki gelişim ve ekonomik hâkimiyet savaşlarını değerlendiriniz.
10. Para nedir? Açıklayarak, özelliklerini yazınız.
11. Tasarruf ve yatırım nedir? Açıklayarak, aralarındaki ilişkiyi yazınız.
12. Banka nedir? Açıklayarak, görevlerini yazınız.
13. Katılım bankacılığı nedir ve nasıl çalışır? Açıklayarak, faizli bankalar ile kıyaslayınız.

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM****İŞLETMENİN TEMEL ÖZELLİKLERİ**

İnsan ihtiyaçlarını karşılamak ve sahibine kâr ve/veya sosyal fayda sağlamak için üretim faktörlerini planlı ve sistemli olarak bir araya getirip, ekonomik ürün üretmek ve/veya pazarlamak için faaliyet yürüten kuruluş olan **işletme**; ekonomik, teknik, sosyal, siyasi ve açık bir sistem olarak birtakım özelliklere sahiptir.

**1. İŞLETMENİN AMAÇLARI**

Her kuruluş kendi misyonuna uygun gayeler belirler ve benimsediği vizyonla hedefe ulaşmaya çalışır.

**Misyon** (görev); bir kişi, kuruluş veya bir topluluğun üstlendiği özel görevi ifade eder. İşletme açısından **misyon**; çalışanlara yön göstererek yaptıkları işlere bir anlam kazandıran, işletmeyi diğer işletmelerden ayırt etmeye dönük uzun dönemli görev ve gayelerdir. Misyon, kişi veya kuruluşun varlık sebebini açıklayan bildirgedir. Neden varız? Ne iş yaparız? Kime hitap ederiz? gibi soruları cevaplar. **Vizyon** ise, işletmenin geleceği ile ilgili üst yönetim tarafından benimsenen ve işletmeyi geleceğe taşıyacak bir ideal ve görüş açısidir. Vizyon, işletmenin gelecekteki durumunu kelimelerle yansıtan bir resmidir. Kuruluşun ortalama 10 sene sonra hangi konumda olacağını, hangi konumda olmak istediğini veya geleceğe dair gerçekçi hedefini açıklar. Nereye varmak istiyoruz? Gelecekteki konumumuz ne? gibi sorulara cevap arar.

**Amaç**; bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder ve strateji oluşumuna temel teşkil eder. Strateji, gayelerin gerçekleştirilmesinde bir araç olarak sürme, gönderme, götürme ve gütmedir. Gayelere ulaşmak için, eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak uzun dönemli açık genel bir işletme planı yapılır. **Hedef** ise gayelere ulaşmak için gerekli olan kısa dönemli ve ölçülebilir nitelikli aşama durumlarını oluşturur. İşletmeler gayelerine ulaşmak için kaynaklarını etkili şekilde kullanabilecek, değişen duruma uygun alınan kısa dönemli kararlar olarak belirli **taktikler** geliştirirler.

**Amaçların temel özellikleri:**

1. Kabul edilebilir ve ölçülebilir olmalıdır.
2. Özgün ve anlaşılabilir olmalıdır.
3. Bir faaliyete işaret etmelidir.
4. Motive edici ve birbiriyle tutarlı olmalıdır.
5. Gayelerin öncelik sırası belirlenmelidir.

İş hayatında başarılı olmanın yolu mutlaka bazı tanımlanmış hedeflerin; hangi ürünleri kimler için, hangi kalitede üretileceği, ne miktar kâr, hangi sosyal faydanın oluşturulmasının beklendiğini gösteren standartlar gibi ortaya konulmasından geçer. İşletme faaliyetlerinin başarı derecesi ise mevcut durum ile bu standartların karşılaştırılması sonucu ortaya çıkar. İşletme yönetiminin görevi değişen şartlara göre gayeleri gözden geçirmek, gerekli değişimi yapmak ve işletme çevresinde yer alan menfaat gruplarının isteklerini, işletmeyi destekleyen bir çizgide tutmaktır.

İşletmeler, mal ve hizmet üretimini belirli gayelere yönelik gerçekleştirir. İşletmeler, bu şekliyle kâr gayesi güden ve gütmeyen olarak ayrılabilir. İşletmelerin kâr gayesi gütmesi temel şart değil, kâr elde etmenin dışında farklı gayeleri de vardır. İşletme gayelerinin çok çeşitli ve geniş olması sebebiyle bu gayeleri farklı şekillerde ele alınır. Literatürde bu gayeler genel ve özel olmak üzere ayrılarak incelenir.

**1.1. İşletmenin Genel Amaçları**

Birincil gayeler diye de ifade edilen genel gayeler, işletmenin yapısına bakmadan, bütün işletmeler için geçerli olan; (1) kâr ve/veya sosyal fayda, (2) topluma hizmet ve (3) süreklilik gibi üç ana unsurdan oluşur.

**1.1.1. Kâr ve/veya sosyal fayda**

Müteşebbisler kâr elde etmek için işletme kurmak istemelerinden dolayı işletmenin kârlı olmasını isteyeceklerdir. Dolayısıyla kâr elde etmek işletme kurma ve işletmenin temelini teşkil edecektir.

İşletmenin diğer gayelerine ulaşabilmesi öncelikle kâr gayesini gerçekleştirmesine bağlıdır. İşletme çıktılarının değeri ile işletme girdilerinin değeri arasındaki olumlu farka **kâr**, olumsuz farka da negatif kâr veya **zarar** denilir. **Kâr**; bir işletmenin belirli bir dönemde ürünlerinin satışından elde ettiği gelirler ile bu gelirleri elde etmek için yaptığı giderler arasındaki olumlu farktır. Benzer bir kavram olan **kazanç** ise satılan bir ürün, yapılan bir iş veya harcanan bir emek karşılığında elde edilen para, getiri, temettü (kâr payı), fayda, menfaat, kâr olarak ifade edilir. İşletmenin diğer gayelerini gerçekleştirmelerinin yolu kâr etmekten geçer.

Rekabetin olmadığı ve gümrük duvarlarının yüksek olduğu klasik dönemlerde işletmeler; "**Maliyet + Kâr = Satış Fiyatı**" şeklindeki bir hespla kârını belirlerdi. Gümrük duvarlarının kalktığı, iletişim ve ulaşımın kolaylaştığı serbest rekabet ortamında kâr ederek piyasada kalmanın yolu ancak milletlerarası rekabet yaklaşımı; "**Pazardaki Fiyat – Maliyet = Kâr**" şeklindeki bir yapı ile mümkündür. Bu denklemde

işletme verimli çalışarak maliyetlerini düşürdüğü oranda kâr marjı (payı) yükselir. İşletmeler kârlarını arttırabilmek için mutlaka etkin (kaynakları optimum kullanma) ve verimli (en az maliyetle üretim) çalışmak durumundadırlar. Etkinlik ve verimlilik artışı; işletmede çalışanları olumlu etkileme, kârını artırma, çalışma kalitesini yükseltme ve motivasyonu artırma gibi her alanında etkilidir.

### **İşletmelerde kârı hesaplamanın sebepleri:**

1. Devlete gerekli vergileri ödeme,
2. Ortaklara ne kadar kâr dağıtılacağına karar verme,
3. Çalışanlara daha iyi ücret ödeme,
4. İşletmenin başarı durumunu değerlendirme,
5. Yeni yatırımlara ne kadar para ayrılacağına karar verme,
6. Toplumla hizmet ve süreklilik aracı olması,

Bazı işletmeler kâr yerine **sosyal fayda** oluşturmayı gaye olarak geçebilmektedir. Kişilerin, kurumların veya devletin kâr gayesi gözetmeden aldığı ekonomik, sosyal ve kültürel kararlar sonucunda, toplumun refah seviyesinde meydana gelen artış **sosyal fayda** olarak ifade edilir. Devletin kurduğu kamu işletmeleri, vakıf, dernek ve cemiyet sosyal fayda oluşturmak için kurulur ve faaliyette bulunurlar. Toplumun bazı ihtiyaçlarını üretmek ve sunmak işletmelere kârlı olmayabilir. Toplumun bu türden ihtiyaçlarının da sosyal devlet anlayışı dâhilinde karşılanması zorunluluğu göz önünde bulundurulduğunda ya devlet bizatihi kendisi işletme kurar bu ihtiyacı karşılar veya toplumun kurduğu; cemiyet, dernek ve vakıf müesseseleri bu ihtiyacı karşılarlar. Bu işletmeler, maddi bir gelir veya kâr elde etmek gayesiyle kurulmamış olan ve bundan dolayı da net gelirinin tamamı veya bir kısmı üyelerine, mütevellilerine, çalışanlarına veya herhangi bir özel şahsa dağıtılamaz. Bunlar için, özel sektörde kurulu olan, fakat sağlık, eğitim, kültür, sosyal refah artışı ve temel hakların geliştirilmesi gibi birtakım kamuya ait gayeleri olan ve sivil toplum kuruluşlarını ifade etmek üzere vakıf, dernek, sendika, oda, kooperatif, kulüp, platform gibi farklı isimler de kullanılmaktadır. Tarih içinde de sivil toplum kuruluşlarını ifade etmek üzere Türkiye'de cemaat, cemiyet, tarikat, ahilik, lonca ve vakıf gibi kavramlar kullanılmıştır.

### **1.1.2. Toplumla Hizmet**

İşletme toplumun ihtiyaçlarından hareket ederek, toplum fertlerinin kabul edebileceği fiyat, kalite ve ihtiyaç miktarında mal ve hizmet üretir ve /veya pazarlar.

İşletme kuruluş gayesine uygun olarak kâr ve/veya sosyal fayda elde etmek gibi gayelerden hangisi olursa olsun sosyal mesuliyet bilinci içinde topluma hizmet etme gayesini göz ardı etmeden toplum içerisinde toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya dönük faaliyette bulunmalıdır. Modern iş hayatı, işletmeleri ekonomik birim olma yanında sosyal ve siyasi kuruluşlar olarak görmesi ve kendi menfaatleri yanında, toplum menfaatleri de gayeler arasında sıralamaktadır. Sermayedarların işletmelerin yönetimini profesyonel yöneticilere bırakmaları ve bunların da topluma; okul, kütüphane, hastane binaları, kültür ve çevre faaliyetleri gibi çeşitli hizmetleri götürme düşüncesine büyük destek vermeleri, sosyal sorumluluk gayesini ön plana çıkarmıştır.

**Sosyal sorumluluk**, bir işletmenin ekonomik ve kanuni şartlara, iş ahlâkına, işletme dışı ve içi çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve siyaseti takip etmesine, insanları mutlu etmesine ait sorumluluklarıdır.

Sosyal sorumluluk çerçevesinde günümüz işletmeleri birçok alanda topluma hizmet sunmaya yönelmektedirler. Sosyal ve kültürel alanlardaki hizmetler prestij kazandıran faaliyetler olarak görüldüğünden iş insanları kendi isimlerini taşıyan okullar yaptırıyor, üniversiteler kuruyorlar; vakıf ve dernekler gibi gönüllü teşekküllerle erozyonu önleme, sosyal problemlere çareler bulma gibi faaliyetleri yürütüyorlar. Bu faaliyetler; işletmeler müşteriye, çevreye, çalışanlarına ve topluma saygılı kuruluş görüntüsü verme çalışmaları ve bu faaliyetler için yapılan harcamalar **itibar kapitali** olarak ifade edilir.

### **İşletmelerin sorumluluk alanları:**

**1. İşletmenin sosyal sorumlulukları;** bir işletmenin ekonomik ve kanuni şartlara, iş ahlâkına, işletme dışı ve içi çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve siyaseti takip etmesine, insanları mutlu ve memnun etmesine yönelik mesuliyetlerine verilen isimdir.

**2. İşletmenin ekonomik şartlara uygun davranışı;** o ülkenin kendisine işletme için emanet ettiği kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanması, toplumun ihtiyaçlarına uygun miktar ve kalitede üretimde bulunması mesuliyetine ve zorunluluğuna verilen isimdir.

**3. İşletmenin kanuni şartlara uygun davranışı;** işletmenin içinde bulunduğu ve faaliyetlerini

sürdürdüğü toplumun kanun, kararname, yönetmelik, örf ve âdet ile diğer düzenleyici hükümlerine uygun hareket etmesine ilişkin faaliyetlerine verilen isimdir.

İşletmeler sosyal sorumluluklarını yerine getirmek için yapacağı işler; toplumun ihtiyaçlarını tespit eder, üretir ve tüketime arz ederek bölgenin ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi gelişimine katkı sağlar. Tasarrufların verimli alanlara yatırılmasını sağlayarak ekonomik kalkınmaya ve üretim, bölüşüm ve tüketime katkı sağlar. Ayrıca, devlete karşı mali mesuliyetlerini yerine getirerek vergi ve sosyal adaletin gerçekleşmesine, demokrasinin gelişmesine ve toplumun ortak kullandığı somut ve soyut değerleri gözeterik daha etkin ve uzun ömürlü olmasına katkıda bulunur.

Hulasa, işletmeler, sürdürülebilir bir kalkınma anlayışı dâhilinde ekolojik dengeye duyarlı, çevreye saygılı, sosyal ve kültürel faaliyetlere katkılarıyla toplumun gelişimini ve refahını sağlar.

### 1.1.3. Süreklilik

Her canlı gibi işletme de temel hedef olarak; büyümek, gelişmek ve varlığını sürdürmek ister.

İşletmeler belirsizliklerle dolu bir ortamda faaliyet yürütürken başarılı olmak için çevresindeki gelişime uyum sağlayıp ayakta kalarak hayatlarını devam ettirebilirler. İş hayatı ve işletmeler dinamik ve gelişen bir yapıya sahiptir. Gelişim belirleyici olarak hayatın diğer alanlarını da etkilemekte ve değiştirmektedir. İşletmeler de ekonomik yapı dâhilinde cereyan eden bu gelişime ayak uydurmak durumundadır.

İşletmeler varlığını sürdürmek isterler. Bu hedef işletmelerin; topluma hizmet etmek gayesini ve kâr ve/veya sosyal fayda oluşturma gayesini de birlikte getirir. İşletmelerin sürekliliği bir nevi büyüme ile gerçekleşir. Büyüme, her canlı gibi işletme de büyüyüp gelişmek ister ve bu sayede etkinlik ve saygınlığını arttırmak ister. Ekonomide, işletmenin başarısının işletmenin büyümesiyle ölçülür. Bu anlamda **büyüme**; işletmenin temel verilerinde, emek, tabii kaynaklar, üretim araç-gereçleri gibi niteliğinin iyileşmesi, verimliliğin artması, daha rasyonel organizasyonlar kurulması gibi bir seneden diğerine daha yüksek bir reel gelir sağlayacak şekilde sürekli artmasıdır.

İşletme varlığını devam ettirmek ve büyümesi için; kanunlar, devletin siyasi yapısı, toplum, sermayedarlar, tüketiciler, tedarikçiler ve yöneticiler gibi çevre şartlarını dikkate almak durumundadır. İşletme hızlı ve yavaş büyüme süreçlerinde farklı riskleri bulunur. Yönetici, bu riskleri ileri görüşlülüğü ile değerlendirir ve işletme ile ilgili gerekli tedbirleri alır. İşletmelerin büyümesi ile pazarları büyür, organize olma gücü artar, sermaye bulma imkânları iyileşir, uzman personel ve yöneticileri işe alma gücü gelişir ve üretilen ürünlerin tüketiciler üzerinde oluşturduğu güven artar.

### 1.2. İşletmenin Özel Amaçları

İkincil gayeler olarak da ifade edilen özel gayeler genel gayelere ek olarak, işletmelerin yapısına, yönetim şekline, kurucu ve sahiplerinin az veya çokluğuna, işletmenin türüne, niteliklerine ve faaliyette bulunduğu sektöre göre işletmeden işletmeye göre farklılık gösteren gayelerdir.

İşletmelere göre farklılık arz eden bu özel gayeler muhtelif şekillerde sıralanabilmektedir.

#### İşletmelerin güncel bazı özel gayeleri:

1. Bir fikir ve buluşun gerçekleştirilmesine imkân tanıma,
2. Daha kaliteli ve/veya ucuz mal ve hizmet sunma,
3. Çalışanlara iyi ücret verme ve çalışma şartlarını iyileştirme,
4. Yönetici yetiştirme ve çalışanları eğitme,
5. Sürekli istihdam sağlama,
6. Toplumun; sosyal, ekonomik ve demokratik gelişmesine katkı sağlamak,
7. Dünya ölçeğinde bir işletme olma isteği,

Sıralanan bu özel gayeleri aslında genel gayeler içinde veya genel gayelere ulaşmak için birer araç olarak ele alınabilir. Bu gayelerin öncelik sırası işletme kurucuları ve yöneticilere göre değişeceği muhakkaktır.

### 2. İŞLETMECİLİĞİN TEMEL İLKELERİ

Kapitalist sistemde işletmeler belirli birtakım görev (misyon) ve gayeleri gerçekleştirmek üzere kurulur ve kaynak kullanımında; kârlılık, verimlilik, ekonomiklik, sosyal sorumluluk ve kalite olarak sıralanan ilkelere ve **performans kriterlerine** uygun davranırsa başarılı olur.

**İşletmelerin başarısızlığına (kapanmasına) sebep olan etkenler**; yönetim, yatırım, üretim, pazarlama, finans, çevre faktörleri, toplum, hukuki çevre, ekonomik çevre ve tabii çevreden kaynaklanan olumsuzluklardır. Başarıları; ürünleri müşterinin istediği zamanda, düşük maliyet ve yüksek kalitede üretmesi, toplum tercihinine uygun ürün sunması, dünyaya açık serbest rekabeti esas alan ve maliyeti asgari düzeye çekecek işletmecilikte temel ilkelere uymalarına bağlıdır. Piyasada kalmanın ve kâr edebilmenin

global rekabet yaklaşımı ile “Pazardaki Fiyat-Maliyet=Kâr” şeklindeki bir denklemde işletme verimli çalışarak maliyetlerini düşürdüğü oranda kâr marjı (payı) yükselir. İşletmeler, başarı ölçütlerine dikkat etmeden faaliyetlerini yürütürlerse başarısız olurlar ve kapanırlar.

### İşletmelerin temel kapanma sebepleri:

1. Özel gayeli olarak kurulan işletmeler istenilen hedefe ulaştıklarında kendi kendilerini fesihleri,
2. Mevsimlik faaliyet gösteren işletmeler mevsim sonunda kapanmaları,
3. İşletmenin işlediği tabii rezervlerin (kaynakların) tükenmesiyle kapanması,
4. Teknolojinin getirdiği otomasyon bazı iş ve meslek alanlarında işletmelerin kapanması,
5. Finans yapısının bozulması sonucu işletme fesih, iflas veya tasfiyeye maruz kalması,
6. İşletmelerin yönetim, ekonomik, teknik ve sosyal sebeplerden dolayı başarısız olmaları,
7. Pazarların daralması,
8. Kanuni sebeplerle devlet tarafından müsadere (zorla elinden alınması) yoluyla kapanması,

İşletme, çalışanların refah düzeyini yükseltecek, bulunduğu çevreyi de tahrip etmeyerek toplumun güvenini dolayısıyla işletmenin güvenilirliğini sağlayacak bir siyaset izlemesi gerekir. Bu bağlamda işletmeler, kuruluş ve faaliyet esnasında temel olarak kabul gören temel ilkelere uygun hareket etmelidir.

### 2.1. Kârlılık İlkesi

Rantabilite olarak da ifade edilen kârlılığ, işletmenin bir başarı değerlendirme ölçüsü olarak kabul etmesi varlığını devam ettirmesi açısından önemlidir.

**Kârlılık;** İşletmenin belirli bir dönemde elde ettiği toplam net kârın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranını gösterir. Kârlılık, toplam gelirler ve toplam maliyetler arasında kurulan bir sonuç ilişkisidir. **Kâr;** belirli bir zaman diliminde elde edilen gelirin, o dönem içindeki giderden fazla olmasını ifade ederken, **kazanç ise** satılan bir ürün, yapılan bir iş veya harcanan bir emek karşılığında elde edilen para, getiri, temettü olarak ifade edilir. Kârlılık, pazarın durumu ile ilgilidir ve gelir ile gideri etkileyen birçok ekonomik çevre imkânlarının işletme tarafından en iyi şekilde kullanılmış olduğunu belirtir. Kârlılığın yüksek olması için, üretim maliyeti ve sermaye düşük olmalı, buna mukabil de üretim miktarı ve fiyat yüksek olmalıdır.

**Kârlılık oranı,** belirli bir dönem sonunda elde edilebilen kârın bu dönem boyunca kullanılan sermaye değerinin toplamına bölünmesiyle hesaplanır. Kârlılığın formülü:

$$\text{Kâr} \quad (\text{Üretim Miktarı} \times \text{Fiyat}) - \text{Üretim Maliyeti}$$

$$\text{Kârlılık} = \frac{\text{Kâr}}{\text{Sermaye}} = \frac{(\text{Üretim Miktarı} \times \text{Fiyat}) - \text{Üretim Maliyeti}}{\text{Sermaye}}$$

Kârlılık oranının yüksek olması işletmenin başarısını yansıttığından dolayı üretim miktarı ve satış fiyatının yüksek tutulması, buna mukabil üretim maliyeti giderleri ve sermayenin düşük olması gerekir.

### 2.2. Verimlilik İlkesi

Verimlilik (prodüktivite), temel işletmecilik ilkelerinden ve performans (başarı) değerlendirme kriterlerindenendir.

**Verimlilik;** üretimde elde edilen çıktıların fizikî değerlerinin, üretimde harcanan girdilerin fizikî değerlerine oranıdır. Verimlilik, belirli miktarda bir kaynaktan azami miktarda ürün elde etmek için kullanılan bir ölçü olarak fizikî verimliliği ifade eder. Eğer aynı miktarda kaynak kullanan iki üretim süreçlerinden bir tanesi diğerinden daha fazla ürün elde edilmesini sağlıyorsa, daha fazla ürün sağlayan süreç daha verimlidir.

**Verimlilik,** ürünü en az maliyetle üretmek, **etkinlik ise,** işletmenin sahip olduğu kaynakları en optimum israf etmeden verimli şekilde değerlendirerek üretmeyi ifade eder.

Farklı verimlilik kavramlarından ilki olan ve mühendislik ve teknik verimlilik olarak da ifade edilen fizikî verimlilik; daha ziyade mühendislikte kullanılan bir verimlilik kavramı olarak çıktı/girdi olarak formüle edilir ve hiçbir zaman fizikî çıktı, fizikî girdiye eşit olmayacağı kabul edilir. Formülü:

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Fizikî Çıktı}}{\text{Fizikî Girdi}} = \frac{\text{Oluşturulan Toplam Fayda}}{\text{Sisteme Giren Değerler Toplamı}} = \frac{700 \text{ Kg. Pamuk İpliği}}{1.000 \text{ Kg. Pamuk}} = \%70$$

**Fizikî (mühendislik) verimlilik;** "üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran" olarak tanımlanır ve genellikle bu ölçü, çıktı/girdi olarak formüle edilir. Çıktıların toplam girdilere oranı ‘**toplam faktör verimliliği**’ ni gösterir. Çıktının herhangi bir üretim faktörüne oranı ise ‘**kısmi faktör verimliliği**’ni verir. Alınacak tedbirle 1.000 Kg. Pamuktan 900 Kg.

Pamuk ipliği elde etmenin bir yolu bulunabilirse verimlilik düzeyi %90'a çıkarılmış olur. İşletmelerde fizikî verimlilik elden geldiğince %100'e diğer bir ifade ile 1' çıkarılmasına çalışılmalıdır.

Yukarıdaki oranın payında yer alan “**oluşturulan toplam fayda**” ibaresi insan ihtiyaçlarını karşılama niteliği olan fayda anlamında, eşitliğin paydasında bulunan “**sisteme giren değerler toplamı**” ifadesi ise üretim için kullanılan üretim faktörlerini (emek, sermaye, müteşebbis ve teknolojiyi) ifade etmektedir. Uygulamada daha genel bir verimlilik hesaplamasından ziyade yalnız bir üretim faktörünün ele alındığı kısmi verimlilik hesaplamaları yapılır.

#### **İşletmelerde verimliliği artırma usulleri:**

1. Makineleşmeyi artırarak yeni teknolojiler kullanmak ve standardizasyon sağlamak,
2. Fire ve hurdaları azaltmak ve taşımacılığı kolaylaştırmak,
3. İş etüdü yaparak ergonomik (kullanışlı) şartlar ve iş yeri düzeni sağlamak,
4. Düzenli bakımlar yaparak makine durma ve arızalarını azaltmak,
5. Çalışanları motive etmek ve onların eğitim imkânlarını arttırmak,
6. Kurum içi ve dışı iletişimi geliştirmek.

İşletme kârını arttırabilmek için verimli çalışması gerekir. Verimlilik artışı işletmede çalışanları olumlu etkiler, çalışma kalitesini yükseltir, işletmenin kâr ve motivasyonu artırır. Verimlilik artışı gayri safi milli hâsılayı büyütür, hayat standardını yükseltmesi sebebiyle işletmeler, verimliliği önemser ve onu daha da arttırmaya çalışır.

#### **2.3. Ekonomiklik İlkesi**

Ekonomiklik, toplam satış tutarının, üretim maliyetine oranı, verimliliğin para ile ifade edilmesidir.

**Ekonomiklik** (iktisadilik); üretimden elde edilen gelirler ile üretim sırasında yapılan maliyet giderleri arasındaki oran olarak tanımlanabilir. **Verimlilik**; fizikî miktarların birbirine oranı olduğu halde, **ekonomiklik**; üretimle ilgili gelir ve gider gibi iktisadi değerlerin birbirine oranıdır. Bu oranın 1'den büyük olması işletmenin başarısını yansıtır. Bunun için üretim miktarının ve satış fiyatının artması, buna mukabil maliyet giderlerinin düşük olması gerekir. Üretim sürecinde belirli bir orana kadar üretim miktarı arttıkça birim başına düşen maliyet giderleri azalır.

**Üretimin Değeri**

**Çıktının Değeri**

**Ekonomiklik** = ----- = -----

**Üretimin Maliyet Giderleri Toplamı**

**Girdinin Değeri**

Ekonomik verimliliğin 1'in üzerinde olabilmesi yani üretim için harcanan paradan daha fazla bir para kazanabilmek için eşitliğin payı büyürken, paydasının sabit kalması veya küçülmesi gerekir. Bu alandaki verimliliğin "1"den büyük olmasıyla kârlı çalışıldığı sonucuna varılır. İşletme, satışı arttırıcı bazı çabalarda bulunarak, reklâma başvurarak, kaliteli ve ucuz enerji ve hammadde kaynakları temin ederek üretimin ve dolayısıyla çıktının değerini arttırabilir.

#### **2.4. Sosyal Sorumluluk İlkesi**

İş hayatında işletmelerin menfaatleri yanında toplum menfaatleri de gayeler arasında yer alır. Bu sebeple işletmeler sadece ekonomik birim olması yanında sosyal ve siyasi kuruluşlar olarak da ele alınmaktadır.

İşletme kuruluşu gayesine uygun olarak kâr ve/veya sosyal fayda elde etmek ve süreklilik gibi gayelerden hangisi olursa olsun sosyal mesuliyet bilinci içinde topluma hizmet etmelidir. Çünkü işletmeler toplum içerisinde toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya dönük faaliyet yürütür. Dolayısıyla işletme toplumun ihtiyaçlarından hareket ederek, onların istediği zaman ve yerde ve kabul edebileceği fiyat, kalite ve miktarda mal ve hizmet üretir ve /veya pazarlar.

Modern iş hayatı işletmelerin menfaatleri yanında toplum menfaatlerini de gayeleri arasına katma zorunluluğundan dolayı işletmeler artık sadece ekonomik birimler olarak değil, aynı zamanda sosyal ve siyasi kuruluşlar olarak da ele alınmaktadır. Sermayedarların işletmelerin yönetimini profesyonel yöneticilere bırakmaları ve bunların da topluma; okul, kütüphane, çevre koruma, kültür faaliyetlerine destek olma gibi çeşitli hizmetleri götürme düşüncesine büyük destek vermeleri, sosyal mesuliyet gayesini ön plana çıkarmıştır. Karşılıklı kazanma ve tanınmaya veya kalıcı ilişki ağlarına sahip olmaya bağlı olan mevcut ve potansiyel kaynakların toplamı olan “**sosyal sermaye**” ye karşı işletmelerin sorumlulukları bulunmaktadır.

Günümüzde sosyal ve kültürel alanlardaki hizmetler prestij (itibar-saygınlık-ün) kazandıran faaliyetler olmasıyla iş insanları kendi isimlerini taşıyan; özel okullar, üniversiteler kuruyorlar; vakıflar yoluyla erozyonu önleme, vb. faaliyetleri yürütüyorlar ve sosyal problemlere çözüm tavsiyeleri getiriyorlar. Bu anlamda **sosyal sorumluluk**; bir işletmenin ekonomik ve kanuni şartlara, iş ahlakına, işletme içi



çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve siyaseti takip etmesine, insanları mutlu ve memnun etmesine yönelik bir kavramdır.

İşletmeler sosyal mesuliyetlerini yerine getirmek için; toplumun ihtiyaçlarını tespit eder, üretir ve tüketime arz ederek bölgenin ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi gelişimine katkı sağlar. Devlete karşı mali yükümlülüklerini yerine getirerek vergi ve sosyal adaletin gerçekleşmesine, demokrasinin gelişmesine, tasarrufların verimli kullanımı, üretim, tüketim ve bölüşüme katkı sağlar. Toplumun müşterek değerlerini gözetererek daha etkin ve uzun ömürlü olmasına katkıda bulunur.

Böylece, işletmeler sürdürülebilir bir kalkınma anlayışı içerisinde ekolojik dengeye duyarlı, çevreye saygılı, sosyal ve kültürel faaliyetlere katkılarıyla toplumun gelişimini ve refahını sağlar.

### 2.5. Kalite İlkesi

Artan rekabet ortamı ve verimlilikle ilişkisi sebebiyle kalite, günümüz işletmelerinin öncelikli konusu haline gelmiş ve işletmeler açısından bir maliyet düşürme ve dolayısıyla verimlilik artırma tekniği olarak görülmektedir. Tüketicilerin eğitim ve bilinç düzeylerinin gelişmesi işletmelerin ürünlerinin müşteriye belirlenmiş spesifikasyonlara veya standartlara uyulmasını zorunlu kılmaktadır. Diğer taraftan Japon endüstrisinin kalite konusunda gösterdiği çarpıcı gelişme tüm dünya işletmelerini de kalite geliştirme konusunda zorlayan bir unsur olmuştur.

**Kalite;** istenen şartlara ilk defasında, zamanında, her defasında uymaktır. **Kalite**, “Bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümü”dür (ISO 9000). İnsan sağlık ve emniyetinin, hayvan ve bitki varlığı ve çevreyi koruma veya tüketicinin doğru bilgilendirilmesi gibi kriterleri dikkate alarak **kalite;** bir mal veya hizmetin var olan veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin toplamıdır. Kalite, müşteri veya kullanıcının kim olduğuna bakmadan kuruluştaki herkesin, her müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı her şeyi ifade eden bir kavram olarak mallara ilişkin yapılan tanımların özü “kullanıma uygunluk” olurken **hizmetlere** uyarlandığında, hizmet kalitesi, beklentiye uygunluk şeklinde ifade edilir.

Piyasa ekonomisi kaliteyi sürekli geliştirerek önemli hale getirmesi ve işletmeleri de buna uymada zorlaması sebebiyle günümüzde işletmeler açısından olmazsa olmaz bir nitelik haline gelmiştir. İşletmelerin kaliteli mal veya hizmet üretmeleri topyekûn kalite anlayışını benimsemelerine bağlıdır. Kalite anlayışının işletmelerde benimsenmesi ancak toplam kalite yönetim sisteminin yerleşmesiyle mümkündür.

### 3. İŞLETMENİN İŞLEVLERİ

İşletmenin sürekliliğini sağlayan ve diğer işletme faaliyetlerinden kesin olarak ayrılmış olan faaliyet grupları birer işlev sayılır ve her birinin başına birer yönetici atanır.

İşletmenin veya işletmenin daha alt birimlerinin gayesine ulaşmasını sağlayan çalışmalar olan **iş;** birtakım gayeli faaliyet gruplarından oluşurken **işlev** (fonksiyon) de; gayeli bir faaliyet grubu olarak diğer faaliyet gruplarından ayırt edilmiş ve işletmenin sürekliliği için gerekli faaliyet gruplarını ifade eder. Müşteri odaklı işletmelerde, faaliyetlerin verimli yürütülmesi için işlevler yeniden ve gelişime açık sürekli iyileştirme anlayışına uygun düzenlenmekte ve önemi artan veya azalan işlevler geliştirici faaliyetler ile revize edilmektedir. İşletmenin dört işlev grubundan; **genel işlevi** yönetim, **temel işlevleri;** (1) satınalma, (2) üretim ve (3) pazarlama, **destekleyici işlevler;** (1) muhasebe, (2) finans, (3) insan kaynakları ve (4) halkla ilişkiler ve **geliştirici işlevler** ise, (1) AR-GE yönetimi, (2) verimlilik yönetimi ve (3) organizasyon geliştirme işlevi yer alır. Genel ve temel işletme işlevlerinden oluşan ve ana işlev diye isimlendirilen işlevlerden birinin eksikliği işletme olgusunu ortadan kaldırır.

#### 3.1. Genel İşlevler

İşletmenin genel işlevi sadece yönetim işlevi olarak tektir.

**-Yönetim İşlevi:** Kuruluş esnasında belirlenen veya sonradan gözden geçirilen gayelere ulaşmak için; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrole ilişkin teori, model, yaklaşım ve kaidelerin maharetle uygulama sürecidir. Yönetim faktörü, bütün işletme faaliyetlerinde geçerli olan ortak kuralları ortaya koyduğu için, genel bir işletme işlevidir.

#### 3.2. Temel İşlevler

İşletmenin klasik temel işlevleri; satınalma işlevi, üretim yönetimi işlevi ve pazarlama işlevi olurken, modern manada bu işlevler sadece pazarlama işlevi ve üretim yönetimi işlevi olarak düzenlenmektedir.

**1. Satınalma İşlevi:** Üretim için gerekli olan emek faktörü hariç girdilerin, en ekonomik bir şekilde üretim faktörleri pazarından temin etmeye çalışan bir işletme işlevidir. İşletmede, insan dışındaki bütün varlıkların değeri para ile ölçülebilir, insanın değeri değil, emeği para ile ölçülür. Emek, belirli bir ücret

karşılığında üretim faktörleri piyasasından (emek piyasası) kiralanır.

**2. Üretim Yönetimi İşlevi:** İnsanların ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin en iyi kalitede, en düşük maliyetle, üretimini sağlamaya yönelik faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, sevk ve idaresi, koordinasyonu ve kontrolüdür. Üretim yönetimi birimi; insan faktörü ile birlikte sermaye, bilgi, malzeme ve enerji gibi girdilerin belirli bir dönüştürme süreciyle istenilen miktar, kalite, zaman ve yerde ürün hâline dönüştürülerek işletme gayesini en uygun şekilde karşılanmasını hedefleyen birimdir.

**3. Pazarlama İşlevi:** Tüketici istek ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli girdilerin temin edilip üretim sürecinden geçirilerek ürün haline getirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması, promosyonu (satış çabası, özendirme, tutundurma) ve satış sonrası hizmetleri ifade eder. Pazarlama birimi; mal, hizmet ve fikirlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışının yönetimiyle ilgili işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesini hedefler.

### 3.3. Destekleyici ve Kolaylaştırıcı İşlevler

**1. Finans İşlevi:** İşletmelerin kurulabilmesi veya kurulu bir işletmenin üretim yapabilmesi için gerekli olan para giriş ve çıkışlarını en az maliyetle gerçekleştirme işlevlerinden oluşan bir bütündür. Bir işletmenin gayelerini gerçekleştirmek için gerekli olan parayı, ödeme araçlarını ve her türlü imkânı sağlayacak ve işletmenin her türlü yükümlülüklerini yerine getirecek şekilde para akışının yönetimi ve bunlarla ilişkili işlevlere finans denilmektedir.

**2. Muhasebe İşlevi:** İşletmenin varlıkları ve kaynakları üzerinde değişim oluşturan mali nitelikteki ve para ile ifade edilen işlemlere ait bilgileri kaydetmek, sınıflandırmak, özetleme, analiz etme ve yorumlama yoluyla ilgili kişi ve kurumlara raporlar şeklinde sunmak olarak tanımlanır.

**3. Halkla İlişkiler İşlevi:** Organizasyonla çevresi arasında karşılıklı iletişimi, anlamayı ve işbirliğini sağlayıp ve bunun işletme lehine olarak sürdürmeye yardımcı olan işletme işlevidir. Halkla ilişkiler işlevi; işletme ile halk arasında iyi bir ilişki kurmak ve bu ilişkiyi işletme lehine yönetmektir.

**4. İnsan Kaynakları İşlevi:** Bir üretim faktörü olan emek kaynağının emek piyasasından en ekonomik yollardan sağlanması ve verimli bir şekilde çalıştırılması hedefine yönelik işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesi insan kaynakları işlevini oluşturur. Personeli işe alma, işten çıkarma, ücret ödeme, işçi ve işveren ilişkileri gibi geleneksel görevlere ilave iş yerine yeni teknolojiler kazandırma, iş yerindeki işleri düzenlemek, çalışanlara kariyerlerini planlama ve geliştirmede yardımcı olmak, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak ve geleceğin yöneticilerini yetiştirme görevlerini yerine getirir.

### 3.4. Geliştirici İşlevler

AR-GE yönetimi, verimlilik yönetimi ve organizasyon geliştirme faaliyetleri ayrı birer işlev olarak geliştirici işlevleri oluştururlar. Müşteri odaklı işletmelerde, işlevler gelişime açık sürekli iyileştirme anlayışı ile düzenlenmekte ve önemi artan veya azalan işlevler geliştirici faaliyetler ile revize edilmektedir.

**1. AR-GE Yönetimi İşlevi:** İşletme işlevlerinin ilmi yöntemlerle ekonomik açıdan incelenmesi, tahlil edilmesi, yorumlanması ve bu yolla bazı ekonomik sonuçların ortaya konularak ilgili işletme işlevlerinde uygulanması faaliyetlerini içeren bir işletme işlevidir. **Araştırma**, bilinmeyeni bilmeye, öğrenmeye yönelik yapılan bilim-teknoloji faaliyeti, **geliştirme** ise, mevcut bilgi veya teknolojiyi yeni düzenlemelerle daha iyiye doğru yönlendirme faaliyetidir. AR-GE; işletmelerde yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli çalışmalar topluluğudur.

**2. Verimlilik Yönetimi İşlevi:** Belirli bir üretim miktarı ile bu ürünü elde etmek için kullanılan faktörler arasındaki oran olarak, aynı miktar kaynakla daha çok üretim yapılmasını sağlama işlevidir. Bu sebeple işletmelerde verimlilik yönetimi tem bir işlev olup ayrı bir birim olması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

**3. Organizasyon Geliştirme İşlevi:** Zamanla ortaya çıkan organizasyon yapısına ilişkin problemleri çözerek etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü oluşturma ve organizasyonun mesele çözme ve kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere yürütülen uzun süreli faaliyetlerdir. Organizasyon geliştirme, organizasyonların yeni teknolojilere, pazarlara, tehlikelere ve değişime daha etkili ayak uydurabilmeleri için inançlarını tutumlarını, değerlerini ve yapılarını geliştirmeye yönelik bir eğitim stratejisidir.

### 4. İŞLETMENİN ÇEVRESİ

Bir sistem olarak işletme çevresi, kendi dışında kendisi ile ilgili, etkileyen ve belirleyen tüm unsurları içine alır. Sistem, sınırları ve gayeleri önceden planlanmış, faaliyetler, işlevler, unsurlar ve ilişkiler grubudur. Her sistem, daha büyük bir sistemin alt sistemi ve her sistem kendi içindeki bir sistemin üst sistemidir. İşletmede bir sistem olarak kendi içinde alt sistemleri ve dışında üst sistemleri bulunmaktadır.

Kuruluşlar, kendilerine hayat veren bir çevre dâhilinde yaşarlar ve bu çevre ile arasındaki karşılıklı

etkileşim ve bağımlılık sebebiyle değişikliklerden etkilenirler. İşletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekli olan hür türlü kaynağı çevrelerinden sağlar, bu kaynakları belli süreçlerden sonra çıktı olarak çevreye çeşitli ürünler sunar. **İşletme çevresi**, işletme dışında kalan her şey olarak ifade edilir.

İşletmelerin çevre ile ilişkileri çok yönlü ve süreklilik arz eder; ekonomik, teknik ve sosyal sistemin ayrılmaz bir parçası olarak üretim yaparken çevresindeki birçok menfaat grubunu etkiler veya onlardan etkilenir. İşletme, rekabet ortamında kâr elde ederek varlığını sürdürebilmek için kendi dışında yer alan ve menfaat grubu olan çevresi ile ilişkisini açık sistem anlayışıyla düzenleyerek onlarla iyi geçinmelidir.

### **İşletme çevresinin temel seviyeleri:**

#### **4.1. İç Çevre**

1. İşletme Çalışanları
2. Hissedarlar
3. Misyon ve Vizyon
4. Temel Yetenekler
5. Organizasyon Yapısı
6. Organizasyon Kültürü

#### **4.2. Sektörel Çevre**

1. Rakipler ve Rekabet
2. Müşteriler
3. Tedarikçiler ve Stratejik Ortaklar
4. İşgücü Piyasası
5. Düzenleyici Kurumlar ve Stratejik Ortaklar

#### **4.3. Genel Çevre**

1. Kanuni ve Siyasi Çevre
2. Sosyal ve Kültürel Çevre
3. İktisadi Çevre
4. Bilim ve Teknoloji Çevresi:
5. Tabii Çevre

#### **4.4. Global Çevre**

İşletmenin kanuni, siyasi, sosyal ve kültürel, iktisadi, bilimsel, teknolojik ve tabii çevre faktörlerini etkileme potansiyeli bulunan ve tüm çevresini kapsayabilen genel çevre bileşenleri global çevreyi ifade eder.

#### **4.1. İç Çevre**

Her işletmenin kendisine özgü bir iç çevresi vardır. İşletme önce kendi yakın çevresini görüp gözeterek, onların gayelerine hizmet etmelidir. İç çevrenin işletmelerde farklılık göstermesi, iç çevre bileşenlerinin değişen yapısından kaynaklanır. Yöneticiler işletmeyi iç ve dış çevresiyle bir bütün olarak görmelidir.

#### **İç çevre unsurları:**

**1. İşletme Çalışanları:** İşletmede görev alan yöneticisinden en alt çalışana kadar tüm personel işletme çalışanıdır. Çalışanlar, emeklerini işletmeye belirli bir ücret karşılığı veren kimseler olarak, işletmede rahat ve huzur içinde, belirli bir iş doyumuyla çalışıp, adil bir ücret almak isterler. Bu sağlanamadığında, çalışır görünüp, gerektiği gibi çalışmayarak işletmeyi zarara uğrattırılar. Bunların işletmeyle ilişkileri, ferdi veya toplu sözleşmelerle düzenlenir ve ücretleri, ücret sistemleri, haftalık çalışma saatleri, emekli ödeneği, izinler, fazla mesai, sağlık ve sosyal yardımları gibi şartlar tespit edilir ve imzalanır. İşletme başarı için çalışanlara; ücret, kârdan pay, prim, ödül, kâra ortaklık veya işletmeden hisse gibi bir ödeme şekli geliştirmelidir.

**2. Hissedarlar:** İşletmenin öz varlığını (sermayesini) sağlayan ve işletmenin ortakları olarak hissedarlar, işletmeye koydukları sermayeyi kaybetmeden belirli bir oranda da kâr elde etmek isterler. İşletme bir taraftan hissedarların hisse senetlerinin piyasa fiyatını yükseltirken, diğer yandan da her sene hissedarlara belirli bir kâr dağıtabilmelidir. Ters durumda, hissedarlar, işletmeden sermayelerini çekerek işletmenin tasfiyesine sebep olurlar.

**3. Misyon ve Vizyon:** Misyon, kişi veya kuruluşun varlık sebebini açıklayan bildirgedir. İşletme misyonu, işletmenin gayesini ortaya koyarak kime, nasıl ve niçin hizmet ettiğini açıklayabilmelidir. Misyon, kişi, kuruluş veya bir topluluğun üstlendiği özel görevi ifade eder. İşletme açısından misyon; çalışanlara yön göstererek yaptıkları işlere bir anlam kazandıran, işletmeyi diğer işletmelerden ayırt etmeye dönük uzun dönemli görev ve gayelerdir. Neden varız? Ne iş yaparız? Kime hitap ederiz? gibi soruları

cevaplar. **Vizyon** kavramı ise işletmenin gelecekte kendini görmek istediği konumu olarak tanımlanır. Vizyon, işletmenin geleceği ile ilgili üst yönetim tarafından benimsenen ve işletmeyi geleceğe taşıyacak bir ideal ve görüş açısidir. Geleceği hayal etme ve tasarlama vizyonun bir özelliğidir. Kuruluşun ortalama 10 sene sonra hangi konumda olacağını, hangi konumda olmak istediğini veya geleceğe dair gerçekçi hedefini açıklar. Nereye varmak istiyoruz? Gelecekteki konumumuz ne? gibi sorulara cevap arar.

**4. Temel Yetenekler:** Bir işletme her alanda, her konuda uzman olamaz. İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan öz yetenekleriyle ilgili en iyi bildikleri ve yaptıkları işler onların temel yetenekleri olarak tanımlanır. İşletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmaları ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise, o konuda uzmanlaşmış işletmelerden faydalanmak yoluyla faaliyet sürdürmeleri onlara maliyet avantajı sağlar.

**5. Organizasyon Yapısı:** Organizasyon, yönetenler ve yönetilenler arasında hiyerarşik ve formel (şekli-resmi) bir yapının kurulması, işlerin, bunları yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin açıkça belirlenmesidir. Hedeflere ulaşmak için yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması; işleri yapacak personelin ve yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi; faaliyetlerin etkinliği için gerekli fizikî ortamın hazırlanması çabalarının tümü **organizasyonu** ifade eder. **Yönetim**, gayeleri belirleyen, temel kuralları ortaya koyan bir süreç, **organizasyon** ise, belirlenen gayelere etkin ve verimli şekilde ulaşma yolunu gösteren bir sistemdir. Organizasyon sonrası, işletmede kaynakların nasıl konumlandırıldığını, yapılacak görevlere ilişkin hangi işbölümlerinin belirlendiği ve işletme içi birimlerin nasıl koordine edildiklerini gösteren bir yapı ortaya çıkar. Organizasyon şemaları ile görsel hale getirilen bu yapıya organizasyon yapısı denir.

**6. Organizasyon Kültürü:** Bir organizasyonun temel değerleri ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, merasim ve mitolojilerin tamamı olarak tanımlanabilir. Kurum içinde geliştirilen ve yeterli ölçüde sağlam çalıştığı düşünülen dış uyum ve iç bütünleşme meseleleriyle başa çıkmayı öğrenen belli bir kişi, grup ve toplum tarafından oluşturulan, keşfedilen ve geliştirilen, aktarılan temel varsayımlar, inançlar ve değerlerin tamamına **organizasyon** (kurum, işletme) **kültürü** denir. Organizasyonun kültür değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Her kuruluş kendi içerisinde bir organizasyon kültürüne sahip ve bu kültür üyelerince ortak bir algılamayı ve kabulü temsil eder. Bu sebeple kurumun farklı kademelerinde olan veya farklı kültür ve sosyal yapıya sahip kişilerin organizasyon kültürünü aynı şekilde tanımlaması beklenir.

#### 4.2. Sektörel Çevre

Sektörel çevre unsurları:

**1. Rakipler ve Rekabet:** Aynı sektörde birden fazla aynı ürünü üreten işletmeler rakip olarak birbirleri ile yarışır. İşletmeler, rekabet ortamını ve rakiplerini izleyerek, daha iyi müşteri değeri oluşturup rakipleri karşısında piyasada avantaj sağlayarak, rakipleri karşısında farklı bir konum geliştirirler. **Rekabet kelimesi;** denetim, kontrol, gözetmek, dikkat etmek, gözünü ayırmamak, "birini (rakibi) gözetim altında tutma" anlamındadır. Üstünlük sağlamak için iki veya daha çok rakiplere karşı yürütülen yarışmaya **rekabet** denilir. İşletmelerde rekabet; 1960' lı seneler üretim, 1970'ler maliyet, 1980'ler kalite, 1990'lar hızlılık ve 2000'li seneler ve sonrası bilgi üzerinde sürmektedir. Rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek, rakiplerinden önce müşteri değeri oluşturacak yeni pazar fırsatları elde etmek, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek rekabetçi üstünlük kazanmanın yöntemlerindedir.

**2. Müşteriler:** Belirli bir mağaza veya işletmeden düzenli alışveriş yapan kişi veya kuruluşlara **müşteri** denilir. Kuruluş ile müşteri arasında kurulan satış öncesi ve satış sonrası tüm faaliyetleri kapsayan karşılıklı fayda ve ihtiyaç tatmini içeren süreç ise müşteri ilişkilerini oluşturur. Müşteriler, işletmeden kaliteli yeterli, ucuz ve zamanında ürün satın almak isterler ve bu durum sağlanamadığında başka işletmelere giderek işletmeyi cezalandırabilirler. Bu sebeple tüketicilerin istekleri her zaman göz önünde bulundurularak pazar ortamında pazarlama araştırmaları yoluyla toptancı, perakendeci, satıcılarla veya bizzat tüketicilerle ilişki kurarak tespit edilir ve istekleri, zamanında, uygun yer, fiyat ve kalitede karşılandığında tatmin olurlar.

**3. Tedarikçiler ve Stratejik Ortaklar:** Tedarik zinciri, bir ürünün ilk maddesinden başlayarak, tüketiciye ulaşması ve geri dönüşümünü de kapsayan tüm süreçlerde yer alan tedarikçi, üretici, distribütör, perakendeci ve lojistik kuruluşlarından oluşan bir bütündür. **Tedarik zinciri**, mal veya hizmetlerin ürün hayat döngü süreçlerini kapsayan ve hammaddeden yola çıkıp son müşterinin eline ulaşana kadar geçen operasyonların, bilgi akışının, fizikî dağıtım ve alışverişini kapsayan bir sistemdir. İşletmeler üretimleri için gerekli girdileri ya kendileri üretirler veya başka işletmelerden satın alarak üretimi gerçekleştirirler. Maliyetlerden tasarruf sağlamak ve kaliteli üretim için kaliteli girdiyi sağlayacak ve üretim sonrası ürünlerin

müşteriye ulaştırılması için tedarik zinciri ile ilişkilerini iyi yönetmelidir. İşletmelerin tedarik zinciri ile kurdukları iyi ilişkilere ek olarak, sektörel çevrede daha etkin olabilmek için farklı işletmelerle **stratejik ortaklıklar** kurarlar. Ortak hedeflere etkin bir şekilde ulaşabilmek için bazı işletmelerle yakın iş ilişkiler kurup bunu geliştirmek maliyet avantajı sağlayacaktır. Bir ürünü üretebilmek için gerekli iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli kaynakların tek bir işletme bünyesinde bulunmadığı durumlarda diğer işletmelerle işbirliğine gidilmelidir. İşletmeler belirli alanlarda ihtiyaca bağlı olarak güçlü bir yapı oluşturmak için; **şebeke (ağ) organizasyonlar** ve **işletme dışı kaynaklardan faydalanma** yolu ile başka işletmelerle stratejik ortaklığa giderler. Bu uygulamalarda işletmelerin ortaklığa katılım seviyeleri farklılık gösterebilir.

**4. İşgücü Piyasası:** İşletmeler faaliyetlerini yürütebilmek için ihtiyaç duydukları işgücünü genelde işletme dışından temin etmek durumundadır. İşgücü piyasası, nispeten bağımsız ve birbirine bağlı piyasalarından oluşan karmaşık bir sistemdir. **İşgücü (emek) piyasası**, işgücü arzının ve işgücü talebinin karşılaştığı, ücretlerin ve çalışma şartlarının oluştuğu piyasayı ifade eder. İnsan kaynakları bölümü, işgücü piyasasını değerlendirirken işletmenin ihtiyacı olan işgücünün eğitim durumu ve eğitim ihtiyaçları, ücret, özlük hakları, sendikaların varlığı veya yokluğu, işgücünün sosyal değerleri gibi etkenleri göz önünde bulundurur. Cari ücret düzeyinden bölgeler arası bir işgücü açığı veya işgücü fazlası durumunda işçiler arz fazlası olan bölgelerden talep fazlası bulunan bölgelere hareket ederek işgücü piyasası milli düzeyde bütünleşmiş olur. Emek piyasası genelde devlet müdahalesine tabidir, işçiye ödenecek asgari ücretler genellikle devlet tarafından belirlenir. İşçi ücretleri yüksek olduğunda maliyet artacağı için işletme bu maliyetleri ürün fiyatlarına yansıtmak durumunda kalacaktır. Aslında tek bir emek piyasası yerine, farklı vasıftaki işçilere göre farklı piyasalardan bahsedilebilir. Belirli bir alanda uzman beyaz yakalı çalışanlar, herhangi bir uzmanlığı olmayan mavi yakalı çalışanlar, çeşitli seviyedeki yöneticiler, sendikalar, insan kaynakları alanında danışmanlık yapan kuruluşlar işgücü piyasasının önemli aktörleridirler.

**5. Düzenleyici Kurumlar ve Çıkar Grupları:** İşletmelerin sektörel çevresinde yer alan düzenleyici kurumların ve çıkar gruplarının işletme faaliyetleri üzerinde önemli bir etkisi vardır. **Düzenleyici kurumlar;** devlet tarafından kamu faydasını korumak gayesiyle kurulmuş, belirli uzmanlık alanlarında faaliyet gösteren, bu alanlardaki uygulama ölçülerini belirleyen veya işletmeleri bağlayan çeşitli düzenlemeler yapan resmi kuruluşlardır. Bunlar; Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Sermaye Piyasası Kurulu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu, Kamu İhale Kurumu, Rekabet Kurumu, Tütün Ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu, Kamu Gözetimi, Muhasebe Ve Denetim Standartları Kurumu ve Kişisel Verileri Koruma Kurumu gibi kurumlar. İşletmeler faaliyetlerini yürütürken hangi düzenleyici kurumların doğrudan etki alanında yer aldıklarını iyi bilmeli ve bu kurumların belirlediği düzenlemelere uymak zorunda olduklarını bilmelidirler.

İşletmelerin çevre ile ilişkileri çok yönlü ve süreklilik arz eder; ekonomik, teknik ve sosyal sistemin ayrılmaz bir parçası olarak üretim yaparken birçok çıkar grubunu etkiler veya onlardan etkilenir. Çıkar gurupları, devlet tarafından resmi bir yaptırım gücüyle donatılmış olmamasına rağmen, işletmeler üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Bunların, işletmeleri sosyal sorumlu davranmaya iten türleri, baskı gurupları olarak isimlendirilir. Çevreci organizasyonlar, tabii hayat alanı ve türlerinin korunmasını savunan organizasyonlar bu türden olarak işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde belirleyici rolleri vardır. Özellikle sosyal medyanın en yaygın uygulamalarıyla, internet tabanlı sosyal ağ toplulukları farklı alanlarda kurdukları elektronik guruplar vasıtası ile üyelerinin etkileşimini sağlayarak işletmeler üzerine baskı kurmaktadırlar.

### 4.3. Genel Çevre

Genel çevre unsurları:

**1. Kanuni ve Siyasi Çevre:** İşletmenin kanuni ve siyasi çevresinde; hükümet ve kanunlar yer alır. Kanunlar, toplu halde yaşayan insanların kendi aralarında ve devletle olan ilişkilerini düzenler. Özel ve kamu hukuku dâhilinde çıkarılan kanunlar işletmeleri doğrudan ilgilendirir. Yürütme organı olan hükümetler, anayasa ve kanunlara aykırı olmamak şartıyla ülke yönetimi için farklı konularda farklı siyasi görüşleri kabul edebilir ve görüşleri doğrultusunda gerekli düzenlemeler yaparak uygulatır ve bundan da işletmeler etkilenirler. Bu düzenlemeler işletme kararlarını yakından etkilemesi sebebiyle işletmeler bu gelişmeleri önceden oluşturacakları lobicilik faaliyetleri ile yönlendirmeye çalışırlar.

**2. Sosyal ve Kültürel Çevre:** Her toplumun kendine özgü; inanç, düşünce, örf ve adetlerden oluşan sosyal ve kültür yapısı, toplum içindeki kişilerin kendi aralarında ve işletmelerle olan ilişkilerini düzenler. Toplumun sosyal ve kültürel düzey farklılığı ihtiyaç farklılığını da beraberinde getirir. İşletme işte toplumun farklı ihtiyaçlarını karşılamaya yönelir ve bunu yaparken toplumun bu yapısını dikkate almalıdır. İşletmeler topluma ve devlete, ekonomik kalkınmanın sağlanmasında ve istihdamın oluşturulmasında mühim katkılar

sağlarken diğer taraftan vergi ödeyerek devletin mali ihtiyaçlarını karşılarlar. İnsanlar farklı ihtiyaçlarını karşılamak için birlikte; aile, dini kurumlar, askeri kurumlar, siyasi kurumlar, eğitim kurumları ve ekonomik kurumlar gibi farklı kurumlar oluştururlar. İşletme tüm bu kurumlarla iyi ilişkiler kurmalıdır.

**3. İktisadi Çevre:** Temel işlevi ekonomik nitelik taşıyan bir üretim birimi olan işletmenin iktisadi unsurlardan oluşan bir çevresi vardır. Bu çevrenin alt unsurları:

**a. Uygulanan iktisadi sistem;** ülkede, uygulanan iktisadi sistem işletmenin faaliyetlerini belirler. Kapitalizmde, devlet ekonominin normal işleyişine müdahale etmez, işletmeler üretilen ürün miktarı, fiyat, dağıtım gibi konularda tamamen arz talep ilişkisi dâhilinde ve tam rekabet esaslarına göre faaliyette bulunurlar. Sosyalist ekonomik sistemde; ekonomik düzenin işleyişi tamamen devlet kontrolünde, özel mülke izin verilmez, üretilen ürün miktarı tamamen devlet tarafından belirlenir ve üretilir. Karma ekonomik sistemde ise, devlet ekonominin işleyişine olumlu bir katkı için müdahale eder ve özel sektörün kâr endişesi ile girmediği toplumsal ihtiyaçların karşılanması için gerekli üretimi gerçekleştirmek için yatırım yapar. Bu sebeple uygulanan iktisadi sistem; faaliyette bulunulacak sektör seçimi, ürün türü, miktarı, fiyatı, dağıtımını, tutundurma gibi konular açısından işletmeleri yakından ilgilendirmektedir.

**b. Faiz oranları;** ülkede faaliyette bulunan bankaların uyguladığı faiz oranları, yatırım sermayesine ihtiyaç duyan işletmeleri yakından ilgilendirir. Faiz oranlarının yüksekliği üretim maliyetlerini artırır.

**c. İşsizlik;** ülkedeki işsizlik oranlarının yüksekliği de işletmeleri yakından ilgilendirir.

**d. Dış ticaret;** dış ülkelerle ticari faaliyetlerin iyiliği ve ihracat imkânları işletmeleri yakından ilgilendirir.

**e. Satın alma gücü;** tüketicinin gelir durumu ve buna bağlı satınalma gücü yüksekliği işletmeleri etkiler.

**f. Para arzı ve enflasyon;** piyasaya ihtiyacımdan fazla para arzı paranın değerini düşürür ve enflasyona sebep olur. Enflasyon oranının yüksek olması birçok sosyal ve iktisadi meseleyi gündeme getireceği için işletmelerin olumsuz etkilenmesine sebep olur.

**4. Bilim ve Teknoloji Çevresi:** İşletme üretim sürecinde ve bunları tüketicilere ulaştırırken göz önünde bulundurması gereken kanuni, ekonomik, sosyal, tabii ve teknolojik şartlar vardır ve bu şartlar işletmeleri yakından ilgilendirir. İşletmenin, bu sistemleri inceleyen hukuk, ekonomi, davranış bilimleri, teknoloji gibi bilimlerle ve tüm bilimlerde kullanılan matematik, istatistik gibi ortak yöntemlerle çok yakın ilişkileri vardır. Teknolojideki hızlı gelişim işletmeleri çok yakından ilgilendirmekte, yeni buluş ve gelişme işletme maliyetlerini düşürebilmekte, satışları artırabilmekte veya zıddı durumlarda olabilmektedir. İşletmeyi ilgilendiren farklı alanlardaki gelişim bir bilgi olarak işletmeler açısından önemlidir. Zamanımızın haberleşme araçlarının günlük yayınlarının büyük bir kısmını ekonomik nitelikli haber, yorum, makale ve istatistikler oluşturmakta ve gelişmiş bütün ülkelerde, gayet kaliteli ve değişik türde ekonomi ve işletmeye ilişkin yayınlar yapılmakta ve geleceğe ilişkin tahminler, yeni yöntemler bulmak mümkündür.

**5. Tabii Çevre:** İşletmeler üretim sürecinde gerekli girdileri; hammadde, araç-gereç ve malzemeleri bulunduğu çevreden temin eder. Bunların kıt veya bol bulunması ve üretim yerinin iklim şartları işletmeyi olumlu veya olumsuz etkiler. İşletmeler, üretim için girdi temin ettiği ve üretim atıklarını bıraktığı çevreyi gözetip kollaması gerekir. Bu kollamayı, TS EN ISO 14001:2005 Çevre Yönetim Sistemi (bir işletmenin çevreye dair zorunluluklarını yerine getirmesi için yaptığı faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve gözden geçirilmesi) ile yapar. Kuruluşlar faaliyetleri esnasında toplumun müşterek kullanımına ait alanların; hava, görüntü, ses ve fizikî atık olarak kirletmeden ve üretimini çevreye duyarlı şekilde sürdürmelidir. Çevrenin ekonomik değerini korumak için tüm faaliyetlerde kirliliği en aza indirmek gerekir. Kişi ve işletmeler çevrenin temiz tutulması için üzerine düşen yapmalıdır. Her türlü madde veya enerjinin tabii birikimin çok üstündeki miktarlarda çevreye katılmasına **çevre kirliliği** denir. İnsan, yaşarken çevreyi de kendi arzusuna göre değiştirmeye başlamış, bilhassa 20. Asırdan sonra artan nüfus, ulaşım, sanayinin gelişmesi, açgözlülük, para kazanma hırsı ile çevresini unutmuş ve kirliliğe terk ederek kendi varlığını tehlikeye atmıştır. Çevre kirliliği ve iklim değişikliği insan hakları konusunda global bir tehdit haline gelme eğilimindedir.

#### 4.4. Global Çevre

Hızla gelişen globalleşme gerçeği, milli olan işletmeleri milletlerarası piyasada da faaliyete zorlamaktadır. **Global çevre**, işletmelerin kanuni, siyasi, sosyal ve kültürel, iktisadi, bilimsel, teknolojik ve tabii çevre faktörlerini etkileme potansiyeli bulunan ve tüm çevresini kapsayabilen genel çevre bileşenleri global çevre olarak isimlendirilir. Dünyadaki ekonomik gelişim ile yerli tüketici anlayışından dünya tüketicisi anlayışına geçişle, işletmeler, dünya çapında tüketiciye hitap etmek ve hitap ettiği ülkelerin tüm şartlarını bilip ve uymak zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Mevcut şartlarda işletmeler, yerel ve bölgesel birliklere ve standartlara uygun ürünler üretirken ayna zamanda globalleşmenin olumsuzluklarından daha az etkilenmek için yerel (mahalli) ve milli temelde faaliyetlerini iyi planlaması ve uygulaması gerekir.

### **Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. Misyon, vizyon ve amaç kavramlarını açıklayınız.
2. Amaçların temel özelliklerini yazınız.
3. İşletmenin genel amaçlarından; kâr ve/veya sosyal fayda amacını açıklayınız.
4. İşletmenin genel amaçlarından; topluma hizmet gayesini ve süreklilik amacını açıklayınız.
5. İşletmelerde kârın önemini belirterek, kârı hesaplamanın sebeplerini yazınız.
6. İşletmenin özel amaçlarını sıralayarak, sizce bu gayelere ilave hangi gayeler belirlenebilir?
7. İşletmelerin temel kapanma sebeplerini yazınız.
8. Temel işletmecilik ilkelerini sıralayarak, açıklayınız.
9. İşletmenin işlev gruplarını alt işlevleri ile birlikte sıralayınız: 1.Genel işlevler: 2.Temel işlevler: 3.Destekleyici işlevler: 4.Geliştirici işlevler:
10. İşletmenin çevresi ile olan ilişkisini genel olarak açıklayınız.
11. İşletmenin iç çevre unsurlarını sıralayarak açıklayınız.
12. İşletmenin sektörel çevre unsurlarını sıralayarak açıklayınız.
13. İşletmenin genel çevre unsurlarını sıralayarak açıklayınız.
14. İşletmenin global çevresinin işletme ile olan ilişkisini açıklayınız.

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM****İŞLETME TÜRLERİ**

İşletme literatüründe, işletmeler farklı gayelerle ve ülkelerin hukuki yapıları gereği tasnife tabi tutulur. Ekonomik hayatta işletmeleri sınıflandırmayı gerekli kılan birçok sebep bulunmaktadır.

**İşletmeleri sınıflandırmanın temel sebepleri:**

1. Onları yakından tanıyarak birbirlerine karıştırmamak.
2. Meselelerini belirlemek ve bu meselelerine çözümler üretmek.
3. Sektördeki etkinliğini belirlemek.
4. Milletlerarası kabul gören kriterler yardımı ile diğer işletmelerle mukayese etmek.
5. Niteliklerini sınıflama.

İşletmeleri farklı yedi ana başlıkta toplamak mümkündür. Bunlar; (1) faaliyet alanlarına, (2) üretim araçlarının mülkiyetine, (3) ulusal kökenlerine, (4) büyüklüklerine, (5) müşterilerin türüne, (6) hukuki yapılarına ve (7) işletmeler arası anlaşmalara göre sınıflandırılabilir:

**1. Faaliyet Alanlarına Göre İşletmeler**

İşletmeler faaliyet alanına göre; sanayi, ticaret ve hizmet işletmeleri olarak üçe ayrılır:

**1. Sanayi işletmeleri:** Fizikî mal üretmek için ziraat, sanayi ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük tüm işletmelerdir. Bunlar kendi içerisinde; **dayanıklı mal üreten işletmeler**, uzun süre kullanılabilen makine, televizyon, buzdolabı, elbise, mobilya, vb. gibi ürünler dayanıklı mal olarak kabul edilen ürünleri üreten işletmeler ve **dayanısız mal üreten işletmeler**; yiyecek, içecek, kibrit, vb. gibi dayanısız ve kısa sürede tüketilecek mal sayılan ürünler üreten işletmeler olarak sınıflandırılabilir.

**2. Ticaret işletmeleri:** Genelde ticaret sektöründe faaliyet gösteren, toptancılık, yarı toptancılık ve perakendecilik yapan ve üretici işletmelerin ürünleri üzerinde fayda oluşturarak, bunları tüketicilere ulaştırarak sonuçta ticari hizmetler sunan işletmelerdir.

**3. Hizmet işletmeleri:** Doğrudan hizmet üretimi ve satışı ile iştigal eden; sağlık, eğitim, ulaştırma, finans, turizm, kişisel bakım, avukatlık, muhasebe ve müşavirlik hizmetleri sunan işletmeleri ifade eder.

**2. Üretim Araçlarının Mülkiyetine Göre İşletmeler**

İşletmeler, üretim araçlarının mülkiyetine yani, sermayenin kime ait olduğuna göre dörde ayrılır:

**1. Özel işletmeler:** Genelde sermayesinin tamamı veya büyük bir kısmı özel (gerçek veya tüzel) kişilere ait olan işletmelere özel işletme ismi verilir. Türkiye’de özel işletmeler her alanda faaliyet yürütmektedirler.

**2. Kamu işletmeleri:** Sermayesinin tamamı veya yarısından fazlasına sahip veya diğer yollarla, devletin ve/veya diğer kamu tüzel kişilerinin yönetimine, yönetim organları vasıtasıyla hâkim olduğu işletmelerdir.

**3. Karma işletmeler:** Özel ve kamu tüzel kişilerinin birlikte kurdukları; mülkiyetinin bir kısmı devlete bir kısmının da kişi veya kişilere ait olduğu işletmelerdir. Bu tür işletmelerde sermayenin büyük payı devletin ise kararlar devlet temsilcilerinin eğilimleri yönünde, büyük hisse özel şahıslarda ise kararlar genellikle o kesimin isteği doğrultusunda alınır.

**4. Yabancı Sermayeli işletmeler:** Dış ülkelerin müteşebbislerinin girdikleri ülkede özel veya kamu işletmeleri ile işbirliği veya doğrudan yatırım yaparak kurdukları işletmelerdir.

**3. Milli Kökenlerine Göre İşletmeler**

Dünya ekonomisi açısından işletme türleri olarak da ifade edilen ulusal kökenlerine göre üçe ayrılır:

**1. Milli İşletmeler:** Belirli bir ülke sınırları içinde kurulmuş, sermaye ve yönetimi o ülke vatandaşlarına veya kamuya ait olan ve başka bir ülkede şubesi ve bağlı kuruluşu bulunmayan işletmelerdir. Bu işletmelerin faaliyet alanı kurulu bulunduğu ülke sınırlarıdır.

**2. Milletlerarası İşletmeler:** Kendi ülkesi dışında bir veya daha fazla ülkede çeşitli sektörlerde faaliyet yürüten işletmelerdir. Bir işletmenin kendi kurulu olduğu ülke dışında sadece bir ülkede herhangi bir faaliyetinin bulunması işletmeye milletlerarası işletme niteliği kazandırır. Bu tip işletmelerin sermaye yatırımları sınırlı ve yönetimleri genelde ana işletme vatandaşlarının elindedir.

**3. Global İşletmeler:** Dünya çapında veya dünyanın büyük bir kısmında faaliyette bulunan ve tüm faaliyet ve stratejilerini global dinamiklere göre tespit edip uygulayan işletmelerdir. Bunlar nispeten daha düşük maliyetlerle bütün dünyayı tek bir unsurmuş gibi kararlı bir şekilde hareket ederek aynı ürünü aynı yol ile her yerde satma faaliyetini yürütür. Elde ettikleri gelir, birçok ülkenin milli gelirinden daha yüksek miktarlardadır. Bu işletmeler, teknoloji transferinde bir araç ve ülkenin ekonomik ve sosyal gelişiminde önemli bir güç olarak bilhassa az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için önemlidir. Global işletmelerin kontrol ettiği sermayenin girdiği ülkeler açısından üzerinde durulacak önemli bir husus; bu işletmenin ülke



ekonomisini kontrollerine geçirmesi ve yanlış yönlendirilmesini engellemek olmalıdır.

#### 4. Büyüklüklerine Göre İşletmeler

Büyüklük açısından işletmeler, çalışan sayısına göre düzenlenmekte ve genelde; iki türde sınıflanır. İlk sınıflama; mikro işletmeler, küçük işletmeler, orta büyüklükteki işletmeler, büyük işletmeler ve dev işletmeler olarak beşe ayrılır. İkinci sınıflandırmada ise Türkiye’de daha çok küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ =Küçük ve Orta Boy İşletmeler) ve büyük işletmeler olarak ikiye ayrılarak incelenir:

**1. Mikro (cüce-yarım) işletmeler:** Bir tek çalışanı bile tam gün istihdam edemeyecek kadar küçük ölçekte olan işletmelerdir. Bu işletmeler çok küçük olmalarına rağmen, ekonomik hayatta varlıkları devam eder. Hane sayısı az olan köydeki berber dükkânı, bakkal dükkânı ve kasap gibi iş yerleri yalnız haftanın belirli günlerinde çalıştığı için yarım işletme sayılır. Mikro işletmenin geliri, bir aileyi geçindirecek kadar olmadığından sahibi, kalan zamanlarını başka işlerde çalışarak değerlendirir.

**2. Küçük işletmeler:** İşletmede çalışan eleman sayısı, **1-6** kadar olan; bağımsız ve ferdi emek, eğitim, tecrübe, meslek ahlâkına bağlı ve aile fertleri ile birlikte üretime yardımcı olabilen, evi veya evinin bir kısmını iş yeri olarak kullanabilen ve mesai mefhumunun genelde 8 saatin üzerinde olduğu işletmelerdir. Ülke kalkınmasında etkili bir işletme tipi olan küçük işletmeler zamanla sermayelerini artırarak orta büyüklükteki işletmelere ve oradan da büyük işletmelere doğru bir seyir izler. Sanayileşme ile, işletmelerin büyümesi akımına rağmen, günümüzde her ülkede bir veya birkaç kişinin çalıştığı küçük işletme türünün çokluğu, ekonomik hayatta küçük işletmelerin varlığına ihtiyaç olduğunu gösterir. Gelişmiş ülkelerin sanayileşmelerinde bu tür işletmeler büyük önemlidir.

**3. Orta büyüklükteki işletmeler:** Genelde **6-50** arasında çalışanı olan ve onlara yakın ilginin gösterildiği; dayanıklı ve dayanıksız tüketim ürünlerinin üretildiği sanayi dallarında tüketicilerin özel isteklerini karşılayarak, fiyattan ziyade kaliteye önem veren, özel istek ve eğilimlere uygun kaliteli ürün üreten işletmelerdir. Bu tür işletmelerde çalışanlara daha candan davranırlar ve bunun karşılığında da çalışanlar, işletmeye sahip çıkar, isteyerek çalışır, işletmenin faydasına olacak her türlü gayreti göstermeleri sebebiyle büyük işletmelere oranla, daha başarılı olmaktadırlar. İsviçre ve Japonya çok güçlü rakiplerine karşı genellikle orta büyüklükteki işletmeler ile dünya pazarlarında başarılı olmuşlardır. Yönetim organları sade olduğu için, çok hızlı karar alarak, değişen şartlara kolayca uyum sağlayabilirler.

**4. Büyük işletmeler:** Çalışan sayısı **50-2000** arası olan ve işletme sermayesi belli bir büyüklüğün üstünde olup ürettikleri çıktıyla piyasayı etkileyen ve Avrupa Birliği ölçütlerine göre çalışan sayısı 250 ve senelik cirosu 50 milyon avronun üstünde olan işletmelerdir. Ekonomik büyümenin temelinde büyük işletmelerin yatırımları, üretimleri ve pazarlamaları ve artan hızlı teknolojik gelişimde AR-GE’ye yaptıkları yatırımlar sayesinde büyük işletmelerin önemli bir payı bulunmaktadır.

**5. Dev işletmeler:** Çalıştırdıkları eleman sayısı **2000’den fazla** olan ve üretim ve rekabet güçleri yüksek, büyük pazar paylarına sahip, sermayesi büyük, dünyaca tanınmış ve çok sayıda sahip veya hissedarlarının olduğu ve dünyanın birçok ülkesinde faaliyet yürüten işletmelerdir. Bunlar, global işletmeler olarak dünya çapında faaliyet gösteren, tarafsız bir dünya görüşü siyaseti izlemeye ve her türlü AR-GE’ye önem vererek, diğer işletmelerin yapamayacağı büyüklükteki; harp nakliye uçakları, gemiler, elektrik santralleri, barajlar, asma köprüler gibi yatırımlar yaparlar. Dev işletmelerde çalışanlar arasında yakınlık, işbirliği ve yardımlaşma duyguları, diğer işletmelere oranla zayıftır. Bazı bölgelerde dev sanayi işletmelerinin yoğun olarak bulunması oralarda bir sanayi işçisi sınıfının gelişmesine sebep olmuş ve çalışanlar dayanışma içinde hak arama ve koruma faaliyetleri işletme ile çalışanlar arasındaki iyi ilişkileri zayıflatarak, grev ve lokavt gibi çatışmalara yol açabilmektedir.

#### 5. Müşterilerin Türüne Göre İşletmeler

Müşterilerin türüne göre işletmeleri; endüstriyel müşteriler için mal ve hizmet üreten işletmeler ve en son (nihai) alıcılar için mal ve hizmet üreten işletmeler olarak iki grupta toplanabilir.

**1. Endüstriyel müşteriler için mal ve hizmet üreten işletmeler.** Bir işletme ayakkabı sanayinde kullanılan makineleri üretip satıyorsa, müşterileri ayakkabı üreticileri olacaktır.

**2. Nihai alıcılar için ürün üreten işletmeler.** Ayakkabı imalatçılarının müşterileri ise en son alıcılar yani tüketicilerdir. Endüstri (sanayi), ürünü üretenlerin müşterileri ile tüketim ürünü üretenlerin hitap ettikleri kitleler farklı olduğu için pazarlama faaliyetleri de farklı olacaktır.

#### 6. Hukuki Yapılarına Göre İşletmeler

Hukuk düzeni, işletmelerin kuruluş ve faaliyetleri ile ilgili sorumluluklarını kanunla düzenler. İşletmeler bu düzenlemelere uymak zorundadırlar. Hak ve yetki sahibi olmak ve bunları koruyabilmek için hukuk

düzeni işletmeye kişilik verir. Hukukî açıdan; Türkiye’de Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu, Kooperatifler Kanunu, İcra -İflas Kanunu, Medeni Kanun ve İş Kanunu işletmeleri belirli bir sınıflamaya tabi tutar.

İşletmelerin hukuki yapılarını ele alan 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girdi ve ilerleyen süreçte bazı maddelerinde değişiklik yapıldı.

### **Hukuki yapılarına göre işletmeler:**

#### **1.1. Özel İşletmeler**

##### **1.1.1. Tek kişi işletmeleri**

1.1.2. Şirketler: a. Adi Şirketler, b. Ticaret Şirketleri; (1) Şahıs Şirketleri (kolektif şirket, komandit şirket), (2) Sermaye Şirketleri (anonim şirket, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket, limited şirket)

##### **1.1.3. Kooperatifler**

#### **1.2. Kamu İşletmeleri**

#### **1.3. Yabancı Sermayeli İşletmeler**

**Türk Ticaret Kanunu ile getirilen yenilikler;** yönetim kurulu üyelerinin şirket ortağı olma şartı kaldırılarak profesyonel yöneticiliğin önü açılıyor ve şeffaflık sağlanıyor. Limited şirket için en az iki ortak şartı ve anonim şirket için en az beş ortak şartı kaldırılarak, tek kişinin bile sermaye şirketi kurabilmesinin önü açılıyor. Şirketlerin esas sözleşmede yazılı faaliyet konularıyla ilgili faaliyette bulunma sınırlaması kaldırılıyor. Anonim şirketlerde yönetim kurulu üyelerinin en az dörtte birinin yüksek öğretim görmesi zorunluluğu şirketlere profesyonel yöneticilere güvenme ve kurumsallaşma imkânını sağlıyor.

### **1.1. Özel İşletmeler**

Sermayesinin tamamı veya büyük bir kısmı özel (gerçek veya tüzel) kişilere ait olan işletmelere özel işletme ismi verilir. Türkiye’de özel işletmeler her alanda faaliyet yürütmektedirler.

#### **1.1.1. Tek Kişi İşletmeleri**

Bir kişi tarafından basit olarak kurulan ve kökeni eskilere dayanan ve en çok görülen işletme tipidir. İşletmenin tek sahibi var, işletmenin tüm faaliyetlerini yürütür ve tüm faaliyetlerinden sorumludur. Ticaret kanununa göre tacir olarak ifade edilen işletmenin sahibi işletme ile hukuki yönden ayrı tutulamaz. İşletmenin kâr/zarar ve tüm riskleri işletme sahibine aittir. Kurulması kolay, kâr paylaşımı yok, yapısının esnekliği, tacirin borçlarından dolayı tüm varlıklarıyla sorumlu oluşu ve yetkilerin tek elde toplanması gibi sağladığı üstünlükleri vardır. Bu üstünlüğe mukabil; büyüklüklerinin sınırlı oluşu, yeni yönetim ve işletme tekniklerinden mahrum bulunuşu, varlıklarının işletme sahibinin şahsiyetine bağlı olması ve borçlarına mukabil sınırsız mesuliyet gibi bazı mahzurları bulunmaktadır.

#### **1.1.2. Şirketler**

Birden fazla kişinin tek başlarına ulaşamadıkları hedeflerine birleşerek aralarında anlaşıp, para, mal veya emeklerini birleştirerek kurdukları ticari işletmelere şirket (ortaklık) ismi verilir. Bir işletmenin şirket olabilmesi için şahıs unsuru, müşterek hedef, sözleşme unsuru ve sermaye unsuru gibi dört temel özelliğin bulunması gerekir. Şirketler Türkiye'nin hukuk sisteminde adi şirketler ve ticaret şirketler olarak iki türdedir. Adi şirketlerin 818 sayılı Borçlar Kanunu'nda (B.K. Mad. 520 -540), ticaret şirketlerinin ise Türk Ticaret Kanunu içerisinde düzenlenmiştir.

##### **a. Adi Şirketler**

Adi şirket, Borçlar Kanunu'na (B.K. Mad. 520 -540) göre; iki veya daha fazla kişinin bir gayeye ulaşabilmek için sermaye ve emeklerini birleştirerek, yazılı veya sözlü bir sözleşme ile **ancak tüzel kişiliğe sahip olmaksızın** kurdukları bir şirket türüdür. Ticari bir unvan seçme zorunluluğu yok ve ortaklar ve şirketle ilgili tüm bilgileri içeren yazılı veya sözlü bir sözleşme ile kurulur. Emek sermaye olarak konulabilir ve her ortak farklı oranlarda sermaye koyabilir ve bu oranlarda kâra ve zarara ortak olurlar, ancak alacaklılara karşı ortakların sorumlulukları sınırsızdır. Adi şirkette; sermaye birikimi, yönetim ve yapılanma kolaylığı ve kredi alma kolaylığının sağladığı üstünlükler mukabilinde; yetkilerin bölünmesi, şirket devamlılığının sınırlı oluşu, alacaklılara karşı sınırsız sorumluluk bulunması gibi mahzurları vardır. **Tüzel kişilik** (hükmi şahıs); gerçekte kişilik sahibi olmayan, lâkin varsayım olarak kişilik sahibi olduğu kabul edilen kişi veya mal topluluklarıdır. **Gerçek kişi** ise sağ ve tam doğmak kaydıyla kişinin anne karnına düşmesinden ölümüne kadar süreçte hukuken kişiler için kullanılan kavramdır.

##### **b. Ticaret Şirketleri**

TTK'da ticaret şirketleri; şahıs ve sermaye şirketleri olarak ikiye ayrılır. Kolektif ile komandit şirket şahıs; anonim, limited ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket sermaye şirketi sayılır (TTK.124).

Kolektif şirketin ticaret unvanı, bütün ortakların veya ortaklardan en az birinin ismi ve soyismiyle şirketi

ve türünü gösterecek bir ibareyi içerir. Adi veya sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerin ticaret unvanı, komandite ortaklardan en az birinin isim ve soy ismi şirketi ve türünü gösterecek bir ibareyi içerir. Bu şirketlerin ticaret unvanlarında komanditer ortakların isim ve soy isimleri veya ticaret unvanları bulunamaz (TTK.42). Anonim, limited ve kooperatif şirketler, işletme konusu gösterilmek ve 46. madde hükmü saklı kalmak şartıyla, ticaret unvanlarını serbestçe seçebilirler. Ticaret unvanlarında, “anonim şirket”, “limited şirket” ve “kooperatif” kelimelerinin bulunması şarttır. Bu şirketlerin ticaret unvanında, gerçek bir kişinin ismi veya soyismi yer aldığı takdirde, şirket türünü gösteren ibareler, baş harflerle veya başka bir şekilde kısaltma yapılarak yazılamaz (TTK 43).

Ticaret şirketleri tüzel kişiliği haizdir ve Türk Medenî Kanununun 48 inci maddesi çerçevesinde bütün haklardan faydalanabilir ve borçları üstlenebilirler. Bu husustaki kanuni istisnalar saklıdır (TTK. 125).

### **b.1. Şahıs Şirketleri**

Şahıs şirketleri, genelde az sayıda birbirlerini iyi tanıyan, güvenleri olan kişilerce kurulan şirket şeklidir. Her ortak yönetim, temsil ve kontrol hakkına sahip olur, kararlar oybirliği ile alınır. Şahıs şirketleri Türkiye'nin hukuk sisteminde kolektif ve komandit şirket olarak ayrılır.

#### **b.1.1. Kolektif Şirket**

TTK' da 211 ile 303. maddeleri arasında düzenlenen **kolektif şirket**; ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek gayesiyle, gerçek kişiler arasında kurulan ve ortaklarından hiçbirinin sorumluluğu şirket alacaklılarına karşı sınırlanmamış olan şirkettir (TTK. 211). Kolektif şirket sözleşmesi yazılı şekle tabidir; ayrıca, sözleşmedeki imzaların noterce onaylanması şarttır (TTK. 212).

Sözleşmesi kanuni şekilde yapılmamış veya sözleşmeye konması zorunlu olan kayıtlardan biri veya bazıları eksik yahut geçersiz olan bir kolektif şirket, adi şirket hükmünde olup, hakkında 216'ncı madde hükmü saklı kalmak şartıyla, Türk Borçlar Kanunu'nun adi şirketlere ilişkin hükümleri uygulanır. 12'nci madde hükmü saklıdır (TTK. 214). Ortakların birbirleriyle olan ilişkilerinin düzenlenmesinde sözleşme serbestisi geçerlidir (TTK. 217). Ortaklardan her biri, ayrı ayrı şirketi yönetme hakkını ve görevini haizdir. Ancak, şirket sözleşmesiyle veya ortakların çoğunluğunun kararıyla yönetim işleri ortaklardan birine, birçoğuna veya tümüne verilebilir. Ticari mümessillere ve diğer ticari vekillere ilişkin hükümler saklıdır (TTK. 218). Her ortak bir oy hakkını haizdir. Buna aykırı sözleşme geçersizdir. Şirket sözleşmesinin her ne şekilde olursa olsun değiştirilmesine ilişkin kararlar oybirliğiyle, diğer kararlar ise, kanunda veya şirket sözleşmesinde aksine hüküm yoksa ortakların çoğunluğunun oylarıyla verilir. “Oybirliği” şirketteki ortakların tümünün, “çoğunluk” şirketteki ortakların salt çoğunluğunun olumlu oylarıyla alınması gereken kararları ifade eder (TTK. 226).

#### **b.1.2. Komandit Şirket**

TTK'da Madde 304 ile 328 arasında düzenlenen **komandit şirket**; ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek gayesiyle kurulan, şirket alacaklılarına karşı ortaklardan bir veya birkaçının sorumluluğu sınırlandırılmamış ve diğer ortak veya ortakların sorumluluğu belirli bir sermaye ile sınırlandırılmış olan şirkettir. Sorumluluğu sınırlı olmayan ortaklara **komandite**, sorumluluğu sınırlı olanlara **komanditer** denir. Komandite ortakların gerçek kişi olmaları gerekir. Tüzel kişiler ancak komanditer ortak olabilirler (TTK. 304). Bu Bölümdeki özel hükümler saklı kalmak şartıyla, kolektif şirkete dair 212 ilâ 216'ncı maddeler komandit şirketler hakkında da uygulanır. Şirket sözleşmesinde, her komanditer ortağın sermayesinin miktarı, cinsi ve ortak sıfatından kaynaklanan ve bir yönetim hakkı niteliğinde olmaması gereken, komanditer ortaklara verilen yönetim görevleri açıkça belirtilir (TTK. 305).

Şirketin komandit olup olmadığı sözleşme hükümlerine göre belirlenir. Ortaklar tarafından şirkete verilen isim ve nitelik o şirketin türünün belirlenmesinde yalnız başına yeterli olmaz. Bir şirketin komandit olduğu açık değilse o şirket kolektif sayılır (TTK.306). Bir komandit şirket sözleşmesine 213. Md. gösterilen kayıtlardan başka komanditerlerin isimleri ve her birinin koydukları veya koymayı taahhüt ettikleri sermayenin cins ve miktarları yazılarak tescil ve ilan ettirilir. Bir komanditer ferdi emeğini ve ticari itibarını sermaye olarak koyamaz (TTK.307). Komandit şirkette ortakların birbirleriyle olan ilişkileri şirket sözleşmesi ile düzenlenir. Şirket sözleşmesinde hüküm bulunmayan durumlarda, bu bölümde yazılı hükümler saklı kalmak şartıyla, kolektif şirketlere ilişkin 217 ilâ 231' inci maddeler uygulanır (TTK.308). İster komandite ister komanditer olsun her ortağın bir oy hakkı vardır. Bu kurala aykırı düzenlemeler geçersizdir. Şirket, komanditeler tarafından yönetilir. Komanditerler, şirket işlerini görmeye görevli ve yetkili olmadıkları gibi yönetim hakkını haiz kişilerin yetkileri dâhilinde yaptıkları işlere itiraz da edemezler. Ancak, olağanüstü iş ve işlemlerde, şirket sözleşmesinin değiştirilmesi, tür değiştirme, birleşme ve bölünme gibi yapısal değişikliklerde; şirkete ortak alınması, çıkarılması ve payın devri türünden temel işlemlerde

komanditerler de oy hakkını haizdirler. Her komanditer, iş yılı sonunda ve iş saatleri içinde, şirketin envanterleri ile bilançosunun içeriğini, diğer finansal tablolarını, bunların doğruluğunu ve geçerliliğini incelemeye yetkilidir. Komanditer, bu incelemeyi bizzat yapabileceği gibi bir uzmana da yaptırabilir. (TTK. 309).

Kollektif şirketlerin sona ermesine, tasfiyesine ve ortakların şirketten çıkma ve çıkarılmasına ilişkin 243 ilâ 303'üncü madde hükümleri komandit şirketlerde de uygulanır. Ancak, şirket sözleşmesinde aksine bir hüküm bulunmadıkça komanditerin ölümü veya kısıtlanması şirketin sona ermesi sonucunu doğurmaz (TTK. 328).

## **b.2. Sermaye Şirketleri**

Sermaye şirketlerinde, ortakların sorumlulukları şirkete koydukları sermaye ile sınırlıdır. Bu tür şirketler, ortaklardan birinin ayrılmasıyla ortaklık bozulmadığından daha uzun ömürlü olmaktadır. Ortakların şirketteki ortaklık payları kişisel olmadığı için bu paylar başkasına satılabilir veya devredilebilir. Bunlar; (1) anonim şirket, (2) sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket ve (3) limited şirket olarak üçe ayrılır:

### **b.2.1. Anonim Şirket**

TTK'da 329., ile 483. Maddeler arasında düzenlenen **anonim şirket**; bir veya birden fazla gerçek veya tüzel kişi tarafından kurulabilen; sermayesi belirli ve paylara bölünmüş olan, borçlarından dolayı yalnız mal varlığıyla sorumlu olan şirkettir. Pay sahipleri, sadece taahhüt etmiş oldukları sermaye payları ile ve şirkete karşı sorumludur (TTK 329).

#### **Anonim şirketlerin temel özellikleri:**

1. Bir veya birden fazla gerçek veya tüzel kişi tarafından kurulabilir.
2. Tamamı esas sözleşmede taahhüt edilmiş bulunan sermayeyi ifade eden esas sermaye ellibin Türk Lirasından ve sermayenin artırılmasında yönetim kuruluna tanınmış yetki tavanını gösteren kayıtlı sermaye sistemini kabul etmiş bulunan halka açık olmayan anonim şirketlerde başlangıç sermayesi yüzbin Türk Lirasından aşağı olamaz.
3. Esas sözleşmenin yazılı şekilde yapılması ve bütün kurucuların imzalarının noterce onaylanması şarttır. Ancak ticaret siciline tescil ile tüzel kişilik kazanır.
4. Şirketlerin esas sözleşmede yazılı faaliyet konularıyla ilgili (kanunen yasaklanmamış) faaliyette bulunma sınırlaması (ultra vires) kaldırılıyor.
5. Pay sahiplerinin şirkete borçlanması yasaklanmıştır.
6. Kuruluşun ticaret siciline tescili tarihinden itibaren üç ay içinde bir internet sitesi açmak ve bu sitenin belirli bir bölümünü şirketçe kanunen yapılması gereken ilanların yayımına tahsis etmek mecburiyeti getirmiştir.
7. Yönetim Kurulu en az bir kişi ile oluşturulabilmekte ve şirket ortağı olmayanlar yönetim kurulu üyesi seçilebilir.
8. Anonim şirketlerde yönetim kurulu üyelerinin en az dörtte birinin yüksek öğrenim (en az önlisans) görme mecburiyeti getirilmesiyle şirketlere profesyonel yöneticilere güvenme ve kurumlaşma imkânı sağlanıyor.
9. Sanayi ve Ticaret Bakanlığınca yayımlanacak tebliğle, faaliyet alanları belirlenip, ilan edilecek anonim şirketler Sanayi ve Ticaret Bakanlığının izni ile kurulur.
10. Şirket, kurucuların, kanuna uygun olarak düzenlenmiş bulunan, sermayenin tamamını ödemeyi, şartsız taahhüt ettikleri, imzalarının noterce onaylandığı esas sözleşmede, anonim şirket kurma iradelerini açıklamalarıyla kurulur. 355 inci maddenin birinci fıkrası hükmü saklıdır (TTK. 335). Pay taahhüt edip esas sözleşmeyi imzalayan gerçek ve tüzel kişiler kurucudur (TTK.337).
11. İlk yönetim kurulu üyeleri esas sözleşme ile atanır (TTK. 339).
12. Anonim şirkette, bütün ortakların dâhil olduğu her türlü karar alma organı genel kuruldur.
13. Genel Kurul Yönetim Kurulunu ve Denetçileri seçer.
14. Anonim şirketler kurumlar vergisine mükellefidirler.

Sermaye şirketleri içerisinde uygun, gelişmiş ve ekonomik yapıya en uygun organizasyonu anonim şirket ortaya koymaktadır.

### **b.2.2. Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirket**

TTK, 564-572. maddeleri arasında düzenlenen **sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket**; sermayesi paylara bölünen ve ortaklarından bir veya birkaçı şirket alacaklılarına karşı bir kollektif şirket ortağı, diğerleri bir anonim şirket pay sahibi gibi sorumlu olan şirkettir. Ticaret unvanı sermayesi paylara

bölünmüş komandit şirketlerde, sırasıyla yönetim kurulu başkan ve üyelerinin; müdürlerin ve yöneticilerin isimleri ile soy isimleri gösterilir. Tüm bu bilgiler şirketin internet sitesinde de yayımlanır. Adi veya sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerin ticaret unvanı, komandite ortaklardan en az birinin ismi ve soyismi ile şirketi ve türünü gösterecek bir ibareyi içerir. Bu şirketlerin ticaret unvanlarında komanditer ortakların isimleri ve soy isimleri veya ticaret unvanları bulunamaz.

Sermaye, paylara bölünmeksizin sermayesi sadece birden çok komanditerin sermayeye katılma oranlarını göstermek gayesiyle kısımlara ayrılmış bulunuyorsa komandit şirket hükümleri uygulanır (TTK. 564). Komanditelerin birbirleriyle, komanditerlerin tümüyle ve üçüncü kişilerle hukuki ilişkileri, bilhassa şirketin yönetimine ve temsiline ilişkin görev ve yetkileri, şirketten ayrılmaları, komandit şirketlerdeki hükümlere tabidir (TTK, mad.565). Birinci fıkrada gösterilen hususların dışında, Kanunda aksine hüküm bulunmadıkça anonim şirket hükümleri uygulanır (TTK, mad.565).

Esas sözleşme yazılı şekilde düzenlenir, kurucularla komandite ortakların tümü tarafından imzalanır; imzaların noterce onaylanması gerekir. İzin alınmasına ilişkin 333'üncü madde uygulanmaz (TTK, 566). Esas sözleşme, ikinci fıkrasının (f) bendi hariç olmak üzere 339'uncu maddede yer alan tüm kayıtları içermelidir (TTK, 567). Esas sözleşmeyi imzalayanlarla şirkete paradan başka sermaye koyanların tümü kurucu sayılır. Kurucular beş kişiden az olamaz. Kuruculardan en az birinin komandite olması şarttır. Kurucu sıfatını haiz olan komanditerlerin sahip oldukları payların her birinin tutarının esas sözleşmeye yazılması gerekir (TTK, 568). Kuruluşa, anonim şirketlerin kuruluşuna ilişkin hükümler uygulanır (TTK, 569). Anonim şirketlerin yönetim kurulunun görevleriyle sorumluluklarına ilişkin hükümleri, yönetici olan komandite ortaklar hakkında da geçerlidir (TTK, 570). Şirketi yönetmek ve temsil etmekle görevli olan komandite ortaklar, kollektif şirketin yönetimine ve temsiline görevli ortaklar için kanunda belirlenen hâllerde ve tahmin edilen şartlar uyarınca görevden alınabilirler. Görevden alma kararının tescili ile görevden alınan ortağın şirketin bu tarihten sonra doğacak borçlarından dolayı kişisel sorumlulukları sona erer (TTK, 571).

Komandite ortak diğer komanditelerin ve genel kuruldan izinsiz şirketin işletme konusuna giren bir iş yapamayacağı gibi bu tür ticaretle uğraşan bir şirkete sorumluluğu sınırlandırılmamış ortak sıfatıyla da katılamaz. Bu maddeye aykırı hareket eden komandite ortak hakkında kollektif şirkete ilişkin hükümler uygulanır (TTK, 572).

### b.2.3. Limited Şirket

TTK'da 573 ile 644 maddeleri arasında düzenlenen **limited şirket**; bir veya daha çok gerçek veya tüzel kişi tarafından bir ticaret unvanı altında kurulan; esas sermayesi belirli olup, bu sermaye esas sermaye paylarının toplamından oluşan ve ortaklar, şirket borçlarından sorumlu olmayıp, sadece taahhüt ettikleri esas sermaye paylarını ödemekle ve şirket sözleşmesinde öngörülen ek ödeme ve yan edim yükümlülüklerini yerine getirmekle yükümlü olduğu şirketlerdir.

Limited şirket, kanunen yasak olmayan her türlü ekonomik gaye ve konu için kurulabilir (TTK, 573).

Ortakların sayısı **elli** aşamaz ve ortak sayısı bire düşerse durum, bu sonucu doğuran işlem tarihinden itibaren yedi gün içinde müdürlere yazıyla bildirilir. Müdürler, bildirim alınması tarihinden başlayarak yedinci günün sonuna kadar, şirketin tek ortaklı olduğunu, bu ortağın ismini, yerleşim yerini ve vatandaşlığını tescil ve ilan ettirirler, aksi hâlde doğacak zarardan sorumlu olurlar. Aynı yükümlülük, şirketin bir ortakla kurulduğu hâllerde de geçerlidir. Şirket, tek ortağının kendisinin olacağı bir şirkete dönüşeceği sonucunu doğuracak şekilde esas sermaye payını iktisap edemez (TTK. 574). Şirket sözleşmesinin yazılı şekilde yapılması ve kurucuların imzalarının noterce onaylanması şarttır (TTK. 575). Aynı sermaye, ayınların veya işletmelerin devralınması ve özel menfaatler hakkında anonim şirketlere ilişkin hükümler uygulanır (TTK. 578). Limited şirketin esas sermayesi en az **onbin** Türk Lirasıdır. Bu maddede yazılı en az tutar, Bakanlar Kurulunca on katına kadar artırılabilir (TTK. 580). Şirket sözleşmesinde esas sermaye paylarının itibarî değerleri en az yirmibeş Türk Lirası olarak belirlenebilir. Şirketin durumunun iyileştirilmesi gayesiyle bu değer altına inilebilir. Esas sermaye paylarının itibarî değerleri farklı olabilir. Ancak, esas sermaye paylarının değerlerinin **yirmibeş** Türk Lirası veya bunun katları olması şarttır (TTK. 583). Şirket sözleşmesinde intifa senetlerinin çıkarılması öngörülebilir; bu konuda anonim şirketlere ilişkin hükümler kıyas yoluyla uygulanır (TTK. 584).

Şirket sözleşmesinin tamamı, kurucuların imzalarının noterce onaylanmasını izleyen otuz gün içinde, şirketin merkezinin bulunduğu yer ticaret siciline tescil ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde ilan olunur (TTK. 587). Şirket, ticaret siciline tescil ile tüzel kişilik kazanır (TTK. 588).

### 3. Kooperatifler

Kooperatif, ortaklarının belirli ekonomik faydalarını ve bilhassa meslek ve geçimlerine ait ihtiyaçlarını karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlamayı hedefleyen bir ortaklıktır. Kâr gayesi takip eden diğer şirketlerden, "az harcama, ucuza edinme, karşılıklı destek olma" düşüncelerine dayanmasıyla ciddi farklılık göstermektedir. Bilhassa Türkiye’de yapılanma alanında çok geniş bir yeri olduğu da bilinmektedir.

**Kooperatif;** “Tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek veya geçimlerine ait ihtiyaçlarını iş gücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak gayesiyle gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklara kooperatif denir.” (1163 Sayılı Koop.Kanunu. Mad.1)

**Ticaret şirketleri; kolektif, komandit, anonim, limitet ve kooperatif şirketlerden ibarettir ifadesi ile kooperatifler ticaret şirketleri arasında sayılmıştır (TTK, 124).**

#### **Kooperatiflerin diğer işletmelerden temel farkları:**

1. Maliyetine hizmet
2. Açık üyelik
3. Demokrasiye dayalı yönetim
4. Dini, etnik ve siyasi ayrım olmaması

Kooperatiflerle ilgili 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu asıl olarak ve 1581 sayılı Ziraat ve Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu gibi özel düzenlemeler ile diğer mevzuatta yer alan hükümler dikkate alınmalıdır. Daha sonra Türk Medeni Kanunu ile Borçlar Kanununun adı şirkete ilişkin hükümleri uygulama yeri bulacaktır. Bu yönde dikkat çeken önemli düzenleme, 1163 sayılı Kanununun 98. maddesi olup, anılan madde hükmüne göre, “bu kanunda aksine açıklama olmayan hususlarda Türk Ticaret Kanunundaki anonim şirketlere ait hükümler uygulanacaktır.” dolayısıyla, kooperatiflerle ilgili öncelikle 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu, daha sonra Türk Ticaret Kanunu’nun anonim şirketlere ilişkin düzenlemeleri tatbik edilecektir.

#### **1.2. Kamu İşletmeleri**

**Kamu işletmeleri;** sermayesinin tamamına veya yarısından fazlasına sahip veya diğer yollarla, devletin ve/veya diğer kamu tüzel kişilerinin yönetimine, yönetim organları vasıtasıyla hâkim olduğu teşebbüslerdir.

#### **Kamu işletmelerinin kuruluş gayeleri:**

1. Toplumda sosyal ve ekonomik fayda sağlayarak refahı arttırmak
2. Sanayiye alt yapı oluşturmak ve yeni yatırımlarla ülke kalkınmasını sağlamak
3. Fiyatları mümkün olabilecek derecede düşük tutmak
4. Tekelleri önlemek
5. Ülke kaynaklarını etkin kullanmak
6. Özel sektörün yetersiz olduğu alanlarda işletmeler kurmak

#### **Kamu işletmelerinin üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar:**

1. Sermayelerinin devlete ait olması,
2. Özel kanunlarla kuruluş, özel hukuk kurallarına göre işletilmesi,
3. Sermaye oranına göre kamu idaresine doğrudan ve dolaylı olarak bağlı olması

Kamu işletmelerinin denetimi kanunların öngördüğü şeklide yürütülmesi esastır.

Kamu işletmeleri mali, sosyal ve ekonomik sebeplerle kurulmuş işletmeler olarak da kendi içinde; sosyal güvenlik kuruluşları, döner sermayeli işletmeler, özel bütçeli devlet işletmeleri ve mahalli idareler işletmeleri şeklinde kategorilere ayrılır.

#### **Kamu işletmelerinin sınıflandırılışı:**

**1. Sosyal Güvenlik Kuruluşları:** Üyelerinden her ay topladığı fonları değerlendirerek mensuplarına sosyal güvenlik sağlayan kuruluşlardır. Bu kuruluşların yönetim ve denetimi kuruluş kanunlarında belirtilen hükümlere göre yürütülür. Türkiye’de 16 Mayıs 2006’da kabul edilen 5502 sayılı kanunla birlikte Bağkur, Sosyal Sigortalar Kurumu ve Emekli Sandığı şeklinde ayrı ayrı faaliyet yürüten sosyal güvenlik kurumları; Türkiye Cumhuriyeti Sosyal Güvenlik Kurumu ismi ile tek bir çatı altında toplanmıştır.

**2. Döner Sermayeli İşletmeler:** Genel ve katma bütçeli kuruluşların genel idare prensiplerine göre yönetilmesi mümkün olmayan; üretim, ticaret ve hizmet gibi faaliyetlerini yürütebilmek ve daha esnek davranabilme gayesiyle kurdukları işletmelerdir. Üniversite hastanelerinin döner sermaye işletmeleri gibi bu işletmelerin gelirleri bağlı buldukları kuruluşlara esneklik imkânı tanımaktadır. Tüzel kişiliği olmayan bu işletmeler bağlı buldukları kurumun tüzel kişiliği ile anılırlar.

**3. Özel Bütçeli Devlet İşletmeleri:** Özel kanunlarla kurulan ve tüzel kişiliğe sahip olan bu işletmelerin yönetim ve denetimleri kendi kuruluş kanunlarında belirtilen hükümlere göre yerine getirilir. Maden Tetkik ve Arama Enstitüsü, Yükseköğretim Kurulu, Türk Dil Kurumu Başkanlığı, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu, Türk Standartları Enstitüsü, Toplu Konut İdaresi Başkanlığı vb. gibi kuruluşlar özel bütçeli kuruluşlardır.

**4. Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT):** İktisadi alanda faaliyet göstermek üzere devlet veya başka bir kamu kuruluşu tarafından yalnız veya ortaklık yolu ile oluşturulan, sermayesinin tamamı veya yarısından fazlası devlete ait, doğrudan veya dolaylı şekilde devlet tarafından kontrol edilen ve tüzel kişiliğe sahip ve faaliyetlerinde özerk olan müesseselerdir. KİT'lerin bir kısmı mümkün olduğu ölçüde fırsat eşitliğine, tam rekabet şartlarına ve özel hukuk kurallarına göre faaliyette bulunmak ve böylece özel sektör girişimciliğine öncülük ve yol göstericilik görevini yerine getirmek üzere kurulmuşlardır. Türkiye'de kamu iktisadi teşebbüsleri 1983 senesinde 60 sayılı KHK ve 2929 sayılı kanunla uyumlu olarak KİT'ler; (1) İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT) ve (2) Kamu İktisadi Kuruluşları (KİK) olarak iki ana grupta düzenlenmiştir:

**1. İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT):** Sermayesinin tamamı devlete ait, iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kanunla kurulan kamu iktisadi teşebbüsleridir. Ziraat Bankası, Çaykur, Devlet Malzeme Ofisi gibi.

**2. Kamu İktisadi Kuruluşları (KİK):** Sermayesinin tamamı devlete ait olan ve tekel niteliğindeki ürünler ile temel mal ve hizmet üretmek ve pazarlamak üzere kanunla kurulan, kamu hizmeti niteliği ağır basan kamu iktisadi teşebbüsleridir. T.C. Devlet Demiryolları Gn. Md., Devlet Hava Meydanları İşletmeleri Gn. Md., vb.

**KİT' (İDT ve KİK) ler; müesseseler, bağlı ortaklıklar ve iştiraklerinden oluşmaktadır:**

**a. Müessese:** Sermayesinin tamamı bir iktisadi devlet teşekkülüne veya kamu iktisadi kuruluşuna ait olup, ona bağlı işletme veya işletmeler topluluğudur.

**b. Bağlı Ortaklık:** Sermayesinin yüzde ellisinden fazlası iktisadi devlet teşekkülüne veya kamu iktisadi kuruluşuna ait olan işletme veya işletmeler topluluğundan oluşan anonim şirketlerdir.

**c. İştirak:** İktisadi devlet teşekküllerinin veya kamu iktisadi kuruluşlarının veya bağlı ortaklıklarının, sermayelerinin en az yüzde onbeşine, en çok yüzde ellisine sahip buldukları anonim şirketlerdir.

**5. Mahalli İdareler İşletmeleri:** Bu işletmeler, belediyelere, il özel idarelerine ve köy tüzel kişiliğine ait olan işletmelerdir. Belediyelerin elektrik, su, tabii gaz ve toplu taşıma hizmetleri için kurdukları işletmeler ve ekmek fabrikaları ile il özel idareleri tarafından işletilen otel ve kaplıcalar gibi işletmelerdir.

Devletin elindeki bazı işletmeler etkinlik açısından özelleştirilmektedir. Özelleştirme ile hantal, sürekli zarar eden, kötü yönetilen ve siyasi baskılar sonucu fazla çalışan istihdam edildiği bir yapıdan kurtarılmak için çaba gösterilmektedir. **Özelleştirme**, kamu iktisadi teşebbüslerinin özel sektöre devredilmesi ile daha önce kamu sektörü tarafından üretilen mal ve hizmetlerin özel sektör tarafından üretilmesini sağlayarak, devletin ekonomideki payının azaltılması hedeflenir. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kamu iktisadi girişimlerinin verimli çalışmadıkları, bundan dolayı da devletin bütçesine yük oldukları, dolayısıyla bunların özel sektöre satılması gerektiği görüşü 1980'li senelerde kabul görmeye başlamıştır. Özelleştirmede doğru olan; stratejik işletmelerin blok olarak özel sektöre satışı yerine halka arz edilmesi esas olmalıdır.

**Özelleştirmenin temel sebepleri:**

1. Serbest piyasa ekonomisine işlerlik kazandırmak
2. Özel sektöre imkân tanımak
3. Verimliliği arttırmak
4. Gelir dağılımını düzeltmek
5. Yabancı sermaye girişini sağlamak
6. Devlete gelir sağlamak
7. Servetin tabana yayılmasını sağlamak

Özelleştirme bir gaye değil, devletin ekonomideki payının azaltılmasına yönelik bir araç niteliğindedir.

Türkiye, ekonomik ve sosyal olarak sürekli gelişen bir ülke olarak bulunduğu bölgenin özellikleri, artan nüfusu ve ekonomik dinamizmi ile kalkınmış ülkeler arasına girmek için yoğun çaba göstermektedir. Kopenhag kriterleri ile Türkiye'nin AB üyeliği süreci hızla işlemekte ve bu süreçte gümrük duvarları kalkmakta ve işletmelerimiz Avrupa'daki rakipleriyle yüz yüze gelmektedir. Bu rekabette en önemli unsur ise iyi yetişmiş insan gücü ve kalkınma da daha fazla işletme, iyi yetişmiş mühendisler, meslek ara elamanları, işletmeciler, pazarlamacılar, iktisatçılar vb. demektir.

### 1.3. Yabancı Sermayeli İşletmeler

Ortaklarının tamamı veya bir kısmı yabancı uyruklu olan, girdikleri ülkede geçerli kanunlara uyarak, özel veya kamu işletmeleri ile işbirliği yaparak o ülke sınırları içinde kurulan ve faaliyette bulunan işletmelerdir.

#### Yabancı sermaye girişinin temel sebepleri:

1. Üretim gayeli sınaî yatırım yapmak,
2. İthalat -ihracat, iç ticaret ve her tür mühendislik, müşavirlik ve organizasyon faaliyetleri ifa etmek,
3. Patent, teknik bilgisi, lisans anlaşması gibi kullanma hakkını sağlamaktır.

Dışarıda yerleşik kişi ve kuruluşların Türkiye'de işletme kurmak veya mevcut kurulu bir işletmeye iştirak ederek ticari ve sınaî yatırım yapmaları, 6224 sayılı yabancı sermayeyi teşvik kanunu ve bu kanuna istinaden çıkarılan yabancı sermaye çerçeve kararı ile bu karar kapsamında yayınlanan tebliğlere bağlı olarak gerekli izin ve şartları yerine getirmekle mümkündür. Dış ülkelere yapılan yatırım, yabancı tahvil, hisse senetleri, finansman bonusu gibi finans varlıkları şeklinde olabileceği gibi, fizikî üretim gayeli de olabilir. Finansal varlıklara yapılan yatırımlar mali yatırımlar, portföy yatırımlar veya dolaylı yatırımlar olarak; üretime yönelik yatırımlar ise reel yatırımlar veya doğrudan yatırımlar olarak isimlendirilir.

#### 7. İşletmeler Arası Anlaşmalara Göre İşletmeler

Bazı işletmeler başka işletmelerle birleşmeden varlıklarını devam ettirirler ve bunlar tek başına faaliyette bulunan işletmeler olarak ifade edilir. Bunun dışında kalan işletmeler aralarında çeşitli birlikler kurarak çalışırlar. İktisadi birleşme şeklinde oluşan işletmelerin çoğu tekelci sonuçlar doğuran karteller, tröstler, vb. yer alır. Birliklerde yer alan işletmeler iktisadi birleşme olarak da isimlendirilen türleri bulunmaktadır.

#### İşletmeler arası anlaşmalara göre işletme türleri:

**1. Centilmen Anlaşması Yapan İşletmeler:** Aynı iş kolunda faaliyet gösteren işletmeler arasında oluşan rekabeti ortadan kaldırmak veya rekabeti kendi işletmeleri lehine değiştirmek için, aralarında yazılı veya sözlü olarak süreli veya süresiz centilmenlik anlaşması yapan işletmelerdir. Bu anlaşmalar yalnızca centilmenlik anlayışına dayandığı, kanuni açıdan belirli bir müeyyide taşımadığı için kolayca bozulabilmektedir.

**2. Karteller:** Benzer ürünleri üreten işletmelerin, bir pazar üzerinde tek el durumlarını korumak ve aralarındaki rekabetin olumsuz etkilerini azaltmak için birleşmeleridir. Bu şekilde anlaşma yapan işletmeler hukuki bağımsızlıklarını korurlar ve birleşmeleri geçicidir. İşletmeler anlaşmaları konularında ortak, diğer alanlarda serbest hareket ederler. Kartelleri tröstlerden ayıran temel fark, bağımsızlıklarını kaybetmemeleri ve birleşmenin geçici nitelikte olmasıdır. Kartele giren işletmeler, ortak bir fiyat ve üretim siyasetini kabullenmek zorundadır. Fiyat karteli, üretim ve satış karteli, bölge karteli, kota karteli, müşteri karteli gibi örnekleri vardır. Karteller tüketici aleyhine fiyatları yükseltir, verimli ve etkin olmayan işletmelerin yaşamasını sağlar ve ucuz ve kaliteli üretim usullerinin uygulanmasını önleyerek büyük zararlar verir.

**3. Tröstler:** Tröstlerin kurulma hedefi kartellerde olduğu gibi belirli bir ürünün pazarına hâkim olmak ve daha fazla kâr elde etmek için pazarı kontrolleri altına alabilen ve etkileyebilen dev ekonomik birleşmelerdir. Kartellerin tersine tröstlerde, işletmeler birleşme sonucu hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını kaybederler ve ayrıca farklı üretim dalı ve faaliyet alanlarında da kurulabilirler. İşletmeler daha çok kâr garantisini gördüklerinde dikey, yatay veya çapraz olarak tek bir yönetim altında birleşmek suretiyle ekonomik ve kanuni bağımsızlıklarını kaybederler. Bu tür birleşmelerin bulunduğu pazarda arz daralması oluştuğunda veya başka işletmelerin pazara giriş engeli oluştuğunda kanunlarla engellenirler.

**4. Konsorsiyum Yapan İşletmeler:** Günümüz ekonomik şartlarının gereği olarak bazı iş ve projeleri işletmeler tek başlarına yapamadıkları için birlikte hareket etme ihtiyacı duyarlar. **Konsorsiyum** (şirketler birliği); iki veya daha fazla işletmenin belirli bir projenin uygulanmasında yaptığı işbirliğini ifade eder. Konsorsiyumu kuran işletmeler, kanuni bağımsızlıklarını kaybetmezler ve oluşturulan birlik hedefine ulaştıktan sonra sona erer. Konsorsiyuma gitmenin temel gayesi, tek başına yapamayacakları işleri birlikte yapmak, büyük riskleri birlikte paylaşmak veya belirli bir projeyi birlikte gerçekleştirmek olabilir. Konsorsiyumlar, genelde, finans, üretim veya satış gayeli olarak oluşur ve ortak hedefe varınca sona ererler.

**5. Holdingler:** Holding; bir şirketin başka işletmelerin hisse senetlerinin büyük bir bölümüne (en az %51) sahip olarak bu şirketlerin yönetim ve kontrolünü ele geçirmesiyle oluşan şirketler topluluğudur. Diğer şirketlerin yönetim ve kontrolünü ele geçiren şirkete ana diğerlerine de bağlı şirket denir. Ana şirket işletmelerin hisse senetlerini vb. alarak onların faaliyetlerini holding hedefine yöneltir. Ürün üretmek ve pazarlamadan ziyade bağlı şirketlerin siyasetinin belirlenmesi, kontrol ve finans ihtiyaçlarının karşılanması gibi faaliyetleri yürütür ve şemsiye görevi yapar. Holding şirketleri, üretim ve satış türü faaliyetlerde



bulunmayan ve belli bir faaliyet alanları olan şirketlere iştirak eden ve genelde böyle şirketlerin büyük ortağı durumunda olan anonim şirketlerdir. Holding şirketlerinin kuruluş ve varoluş sebepleri birden çok şirkete iştirak etmek ve bu şirketleri yönlendirmek/kontrol etmek olduğundan sermaye şirketleri sınıfında bulunur.

**Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. İşletmeleri sınıflandırmanın temel sebeplerini yazarak, sınıflandırmanın ana başlıklarını sıralayınız.
2. Faaliyet alanlarına göre işletmeleri sınıflayarak, açıklayınız.
3. Üretim araçlarının mülkiyetine göre işletmeleri sınıflayarak, açıklayınız.
4. Ulusal kökenlerine göre işletmeleri sınıflayarak, açıklayınız.
5. Büyüklüklerine göre işletmeleri sınıflayarak, açıklayınız.
6. Hukuki yapılarına göre işletmeleri sınıflandırınız.
7. Kollektif şirketi genel olarak açıklayınız.
8. Komandit şirketi genel olarak açıklayınız.
9. Anonim şirket ve özelliklerini yazınız.
10. Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketi açıklayınız.
11. Limited şirketi açıklayınız.
12. Kooperatifi tarif ederek, diğer işletmelerden farklarını yazınız.
13. Kamu işletmelerini tarif ederek, sınıflandırmasını yapınız.
14. Yabancı sermayeli işletmeleri tarif ederek, yabancı sermaye girişinin temel sebeplerini yazınız.
15. İşletmeler arası anlaşmalara göre işletmeleri sınıflayarak, açıklayınız.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### İŞ AHLÂKI VE SOSYAL SORUMLULUK

#### 1. İŞ AHLÂKI

İş, günümüzde birçok sosyal etkileşim sürecini ve birlikte faaliyet yürütülen paydaşları etkileme yeteneğini barındıran karmaşık bir mesleki faaliyettir.

##### 1.1. Toplum Hayatını Düzenleyen Kurallar

Toplumun oluşum, gelişim ve huzur içinde yaşamasında o toplumu meydana getiren insanlar arasında uygulanan ve insan ilişkilerini düzenleyen kurallar önemli bir yer tutar. Dinî kurallar, ahlâkî kurallar, görgü kuralları, örf ve adetler, hukuk kuralları ve insan hakları toplum hayatını düzenleyen temel kurallardır.

##### Toplumda insan ilişkilerini düzenleyen kurallar:

**1. Dinî Kurallar:** Din, ibadet, itaat, iman, amel, takva, ahlâk ve tevhit mevzu olarak insanlara Allah tarafından peygamberler vasıtası ile teklif olunan hak ve hakikat kanunları toplamıdır. Din, insanlara dünya ve ahirette saadet yollarını gösteren Allah ile kul arasında, insanın insanla ve toplumla olan ilişkiler konusunda kurallar içerir.

##### Dinin temel işlevleri:

1. Kâinatın ve dünyanın gayesini belirler.
2. Hayatın ve insanın yaratılış gayesini belirler.
3. İnsanın toplum hayatında barış ve kardeşçe yaşamalarını sağlar.
4. Toplumun istikrarı ve devamı için kurallar vazeder.
5. Dua ile ruhî huzur bulmasını sağlar.
6. Ferdî ve toplumsal sorumlulukları belirleyerek insanlar arası ilişkileri düzene koyar.
7. Toplumun dayanışmasına katkı sağlar.

**2. Ahlâk Kuralları:** Toplumda iyi ve kötü diye nitelenen değer yargılarına göre yapılması veya yapılmaması gereken davranışlara ilişkin kurallardır. Bunlar, insan hayatını düzenleyici nitelikte ve sürekliliği olan kurallardır. Hukuk, insanın dışa dönük davranışlarına kural koyarken ahlâk ise iç düşünce, niyet ve maksat için kurallar koyar. Ahlâk nesnel ve öznel olarak ikiye ayrılır. Nesnel (sosyal) ahlâk, insanın diğer insanlara karşı olan vazifelerini, öznel ahlâk ise kişinin kendi iç dünyası ile ilgilidir. Kişisel ahlâk insan davranışları hakkında iyi veya kötü şeklindeki değer yargıları, insanların birbirleriyle ve toplumla olan ilişkilerini düzenleyen manevi nitelikte kurallar ise toplumsal ahlâk kurallarıdır. Kişilerin ve toplumun belirli davranışları iyi veya kötü olarak nitelemeleri esasına dayanan ahlâkî kurallar aslında din kuralları ile iç içedir. Bazı din kuralları aynı zamanda ahlâk kurallarını oluşturmaktadır.

**3. Görgü Kuralları:** Toplum hayatında kuşaktan kuşağa geçen, yaptırım gücü olan ve toplum üyeleri arasında manevi bağları güçlendiren her çeşit kültür değeri, alışkanlık, töre, görgü, bilgi, davranış ve anane olarak ifade edilir. Görgü, bir toplumda var olan ve uyulması gereken saygı, nezaket ve incelik kurallarıdır. Kişiler karşılaştıklarında nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen; konuşma, yeme-içme, giyim, bayram ve düğünlerde nasıl davranılacağını belirleyen kurallardır.

**4. Örf ve Âdetler (töre):** Belirli alışkanlıkla yapılan davranış şekilleri toplumda yerleşmesi, bu davranışların tekrarlanması zorunluluğu ve inancının yaygınlaşmasıyla örf ve âdet kuralları oluşur. Ahlâk kuralları temelde kişisel değerler olmasına rağmen örf ve âdetler toplumsal değerlerdir. Örf kavramı, bilmek ve tanımak anlamına, âdet ise tekrarı ile alışkanlık hâline gelen davranışları ifade eder. Örfün manasında iyilik bulunurken âdetler kötü alışkanlıklar şeklinde de görülebilir. Bu iki kavram arasında fark olmasına rağmen bir arada veya tek başlarına kullanılmaktadır. Örf ve âdete, duruma göre “töre” de denilmektedir.

**5. Hukuk Kuralları:** Kişilerin toplumla, birbirleriyle ve devletle ilişkilerini, haklarını, yükümlülüklerini düzenleyen ve uyulması kamu gücüyle sağlanan kurallara denir. Bu kurallar kişilerin dış ilişkilerini düzenler. Hukuk kuralları, toplumun barış, güven ve huzur içinde yaşayarak devamını hedefler. Toplumda din, ahlâk ve hukuk kuralları iç içe geçmiştir. Hukuk kurallarını, ahlâk ile örf ve âdet kurallarından farklı kılan diğer tarafı ise toplum içinde zamanla oluşmaması, yetkili kamu organları tarafından yapılmasıdır.

**6. İnsan Hakları:** Tüm insanların sahip olduğu temel hak ve hürriyetlere insan hakları denir. İnsanın insan olarak dünyaya gelişi ile birlikte elde ettiği haklardır. **Temel insan hakları;** (1) Hayat hakkı, (2) Sağlık hakkı, (3) Eğitim hakkı, (4) Mülk edinme hakkı, (5) Seyahat hakkı, (6) Haberleşme hakkı, (7) Kanun önünde kendini savunma hakkı, (8) Hak arama hakkı, (9) Seçme ve seçilme hakkı, (10) Özel hayatın gizliliği hakkı ve (11) Devlet hizmetlerinden eşit olarak faydalanma hakkı.

İnsan hakları, insanların geliştirdiği ve demokratik devlet yapılarında uygulanması zorunlu evrensel bir

değerdır. Bir devletin insan haklarını kabulü o devletin gelişmişlik düzeyini gösterir.

## **1.2. Ahlâk Kavramı ve Kaynağı**

İş ahlâkı ve sosyal sorumluluk, kişi ve kuruluşların önemli sorumluluk alanlarını oluşturur.

Meslek etiği, iş etiği, şirket ahlâkı, firma ahlâkı, işletme ahlâkı, ticaret ahlâkı, esnaf ahlâkı, üretici ahlâkı, işveren ahlâkı vesaire isimler ile ifade edilen iş ahlâkı genel ahlâk içerisinde yer alır.

Ahlâk, Arapça kökenli, huy, seciye, mizaç, tabiat, yaradılış ve karakter gibi manaya gelen hulk kelimesinin çoğuludur. Etik ise Latince kökenli; ahlâk bilimi anlamına gelir. Batı'da Almanca moral, Fransızca morale, İngilizce morals olarak kullanılan ahlâka daha çok geleneklerle ve kültürle ilgili bir anlam yüklenirken; ahlâkın Yunanca'daki etik şeklindeki kullanımı daha çok felsefi bir içerik taşır. Ahlâk sözcüğü, etik ve moral diye isimlendirilen ve birbirinden farklı iki içeriği birlikte tanımlanmaktadır.

**Ahlâk**, “kişide devamlılık peyda eden, meleke haline gelen, terki mümkün olmayan huyların tamamı” olarak ifade edilir. Övülen huyları kazanmak ve yerilen huyları terk etmeyi gerektirir. Ahlâk, huylara ait bilgi olması cihetiyle tek bir kişi veya topluluğa münhasır kalmayıp farklı isimlerle de olsa tüm toplumlarda vardır.

Ahlâk (morality, ethic) için tek bir tanım yok, genel olarak ahlâkın “bir davranış kodu” ve “toplum fertleri için bir rehber” olduğu ifade edilir. **Ahlak**, toplumda iyi ve kötü diye nitelenen değer yargılarına göre yapılması veya yapılmaması gereken davranışlara ilişkin kurallar bütünüdür. **Ahlak**, insanın toplum içinde bir hedefe dönük kendi arzusu ile iyi veya kötü olarak nitelendirilen manevî vasıfları, huyları ve bunların etkisiyle ortaya koyduğu iradeli davranışlarıdır. **Ahlâk bilimi**, iyi, kötü, faydalı, doğru ve yanlış gibi meseleleri inceleyen, ahlâkî bir davranış kuralı ortaya koyan, neyin yapılması gerektiğini, hangi davranışın iyi olduğunu, neyin hayata anlam kazandırdığını gösteren felsefe disiplindir. **Ahlâk felsefesi** (moral philosophy), insan hayatının ahlâkî boyutu ile ilgilenen ve hayatındaki değerler, kaideler ve yargıları inceleyen felsefe dalıdır. Ahlâk felsefesinde, ahlâk hükümleri, normatif (kural koyucu) olarak; iyi, kötü, yapılması veya yapılmaması gerekeni belirtir. Kişinin iyi olana yönelmesi, fazilet, iç muhasebe, hür irade ile ahlâkî kurallara uyma ve davranış gerçekleştirme ahlâkî felsefenin temelini oluşturur.

Ahlâk kavramı, dinî, seküler (dünyevi) ve felsefi topluluklarca, insanların subjektif olarak çeşitli davranışlarının yanlış veya doğruluğunu belirleyen bir hüküm ve kurallar sistemi ve/veya inancı için kullanılır. Ahlâk, farklı da olsa tüm toplumların hayatında her zaman bulunur. Tüm dinler önce ahlâk der. Toplum, ahlâk üzerine inşa edilir. Manevi nitelikteki ahlâkî kurullar, insanın kendi iç âleminde tutarlı olmasını hedefleyen, beden ve ruh bütünlüğünü sağlayarak, toplumun birlikte yaşama kültürünü geliştirir.

Toplum içerisinde düzeni sağlayan yazılı kurallar **hukuku** ifade ederken ahlâk toplumun inanç ve kültürü ile iç içe olan ve kişiye vicdanî mesuliyetler yükleyen yazılı olmayan kurallardır. Ahlâk kuralları dağıntık, organize olmamış nitelik taşımaya mukabil, hukuk kuralları toplu, organizeli ve sistemlidir. Ahlâkın asıl yaptırımı vicdandır, hukukun ise devlet gücü ile uygulanan maddi zorlayıcı yaptırımlardır. Vicdan tefessüh (çürüme) ettiğinde insan ve cemiyet yozlaşır.

Bilim insanlarının bazıları ahlâkın temelini din, kimileri akıl, bazıları da insan tabiatı olduğunu söylemişler. Günümüz toplumlarında bu üç temel üzerine kurulu ahlâkî rehberlikleri görülüyor. Ahlâk toplumla birlikte bir anlam taşımaya sebebiyle, her toplumun adet, gelenek ve düşünceleri farklı olduğu için farklı ahlâk prensiplerini ve göreceli ahlakı ortaya çıkmaktadır. **Göreceli ahlak**; her coğrafi bölge, ırk, tabiat, hayat şekline göre değişiklik gösterir ve bu farklılıklar hiç yadırganmadan o toplum tarafından kabul görür.

Doğru toplumlarında ahlâkın çelişkisiz temel kaynağı din ve dinin fitrata uygun geliştirdiği vicdandır. Kaynağı din olmayan ve insanlar tarafından konmuş ahlâkî kurullar, onun sosyal ve manevi yaptırımının etkisini azaltır, gittikçe kutsal değerlerden uzaklaştırır ve insanı bencilleştirerek yozlaştırır. İnsanı sadece bu dünyada yaşayan, haz ve zevklerini tatmin etmesi gereken bir yapıda gördüklerinden ahlâk teorileri de bu düşünceyi tamamlayıcı unsurlar ihtiva etmektedir. Dini anlamda ahlâk, bir toplumda kabul edilen doğrudan veya dolaylı olarak İlâhî kaynaklı belli kurullar topluluğunu ifade ederken; felsefenin bir dalı olarak etik ise, ahlâkî kavramların çözümlenmesi için, rasyonel, mantıkî ve teorik temelleri bulmaya çalışır.

Geçmişten günümüze gelen görüşlere göre ahlâk kurallarının ne olduğu ve neye dayandığı, kaynağının ne olduğu kişiden kişiye ve toplumdan topluma değişebilir. Bu konuda insanlık tarihinde üç temel tez vardır. **Birinci tez**, ahlâkı insanın hem yaratılışı, tabiatı veya fitrat kanunları anlamında, hem de peygamberler aracılığıyla gönderilen vahiy kaynaklı kurullar anlamında kabul eden dinlerin tezleridir. **İkinci tez**, ahlâkı akıl referanslı olarak ele alan, onu hem bir metafizik hem de pratik bir insani gerçek olarak gören farklı

felsefe doktrinlerinin tezleridir. **Üçüncü tez** ise ahlâkın topluma dönük yönü üzerine geliştirilen antropolojik ve sosyolojik teorilerdir.

Ahlâkın farklı kaynakları ile birlikte zamanımızda onu besleyen ve sürekli geliştiren kaynaklar açısından bakıldığında bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

#### **Ahlâkın temel kaynakları:**

**1. Din:** İbadet, itaat, iman, takva, ahlâk, tevhit, boyun eğme gibi anlamları ihtiva eden, kaideleri Allah tarafından belirlenen ve peygamberler vasıtasıyla insanlara tebliğ edilen, insanlara dünya ve ahirette saadet yollarını gösteren sistemdir. Din, kesin olarak ahlâka temel kaynaklık teşkil eder.

**2. Örf ve Adet (töre):** Belirli alışkanlıkla yapılan davranış şekilleri toplumda yerleşmesi, bu davranışların tekrarlanması zorunluluğu ve inancının yaygınlaşmasıyla örf ve âdet kuralları oluşur. Ahlâk kuralları temelde kişisel değerler olmasına rağmen örf ve âdetler toplumsal değerlerdir. Örf kavramı, bilmek ve tanımak anlamına, âdet ise izlene izlene alışkanlık hâline gelen davranışları ifade eder. Örfün manasında iyilik bulunurken âdetler kötü alışkanlıklar şeklinde de görülebilir. Bu iki kavram arasında fark olmasına rağmen bir arada veya tek başlarına kullanılmaktadır. Örf ve âdete, duruma göre “töre” de denilmekte ahlâka kaynaklık yapmaktadır. Örf, ahlâkî kuralların belirlenmesi ve gelişmesine önemli katkı sağlar.

**3. Gelenek ve Görenek:** Toplum hayatında kuşaktan kuşağa geçen, yaptırım gücü olan ve toplum üyeleri arasında manevi bağları güçlendiren her çeşit kültür değeri, alışkanlık, töre, görgü, bilgi, davranış ve anane olarak ifade edilir. Kişiler karşılaştıklarında nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen; konuşma, yeme-içme, giyim, bayram ve düğünlerde nasıl davranılacağını belirleyen ve ahlâka kaynaklık teşkil eden kurallardır.

**4. Felsefî Kaynaklar:** Felsefeciler, insanlar için neyin iyi veya kötü olduğunu her zaman tartışmışlar. Aristoteles, (MÖ 367–MÖ 347) Z, Zenon (MÖ 490-430), Epiküres (MÖ 341-270) gibi eski Yunan felsefecileri kendilerine göre iyiyi kötüyü, fazileti yorumlamıştır. Yine, Sokrates (MÖ 469-399), Platon (MÖ 427-347), Farabi (870- 950), B.Spinoza (1632-1677) ve E. Kant (1724-1804) gibi felsefeciler evrensel ahlâka inanırlar ama kaynağının insanın dışında olduğunu ve kendi bağımsız kuralları olduğunu savunurlar.

**Sokrat** için ahlâkın kaynağı bilgidir ve insan aklıyla bunu bulabileceğini ifade eder. **Platon**, iki evrenin olduğunu söyler birisi yaşanılan bu evren diğeri ise idealar dünyası olan ezeli, ebedidir ve bunlar görünmez ancak kavranabilir olduğunu söyler. **Farabi**'ye göre evrende tek gerçeklik Allah'dır. İnsana en yüksek mutluluğu veren bilgi de Allah bilgisidir. Evrenin temel kanunları Allah'ın yarattığı kanunlardır. **Spinoza**, Allah-evren-insan ayrımının olmadığını savunur. Allah, evren ve insan; birdir, aynıdır diyerek Panteist bir görüş sergiler. İnsanlar, kendisinin de bir parçası olduğu tabiat düzenini anlayarak ve bu bilgiye dayanarak ahlâkî bir şekilde davranmalıdır. **Kant** ise iyi niyete dayanan ve sorumluluk duygusundan kaynaklanan her fiilin sonucu ne olursa olsun ahlâkîdir demektedir.

Felsefeciler ahlâkın kaynağına dair çeşitli felsefî yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Bunlar:

**1. Haz Ahlâkı:** Bu anlayışa göre, ahlâkî faaliyetin değeri, fiilin sonucunda oluşan hazdan gelmektedir. Hazcılar, haz duygusunun farklı derecelerde ve kişiye bağlı olmasından dolayı, evrensel ahlâk kanunu reddederler. Bu ahlâkî yaklaşımının iki tipik temsilcisi; **Aristippos** ve **Epiküros**'dur. Aristippos'a göre haz sağlayan şey iyidir, acı veren şey de kötüdür. Epiküros'a göre ise haz, tüm insanların hedeflediği ve yönelmek durumunda olduğu hedeftir.

**2. Fayda Ahlâkı:** Bu anlayışa göre, kişiye fayda sağlayan şeyler iyi, fayda sağlamayan şeyler ise kötüdür. Bu anlayış ahlâkî fiilin sonucuna değer vermekte, ahlâkî fiilin değerini onun vereceği sonuca bağlamaktadır. Faydayı ve başarıyı iyyinin kriteri sayan bu anlayışa göre de evrensel ahlâk kanunu yoktur. Bu bakımdan, faydacılar ile hazcılar fikrî olarak benzer durumdadır.

**3. Bencillik Ahlâkı:** Bencillik, kişinin kendi kişiliğine ve çıkarlarına düşkünlük göstermesidir. Ahlâkî manada bencillik, kişinin tüm fiillerinin ben sevgisiyle belirlendiğini, ahlâklı olmanın da kendini koruma güdüsünün dışı vurulmasından başka bir şey olmadığını ileri süren görüştür. Bu sebeple benciller de faydacılar ve hazcılar gibi evrensel ahlâk kanununun varlığını kabul etmezler. Bu anlayışın öncüsü **Hobbes**'tur. Hobbes'a göre insanı yönlendiren ve harekete geçiren iki önemli saikten biri ben sevgisi diğeri ise kendini korumadır. Hobbes, hayatta en önemli ve değerli şey olarak kişinin kendi başarısı ve mutluluğunu görür.

**4. Anarşizm:** Anarşistler, hukuk kuralları gibi ahlâkî kuralları da insanın hürriyetini kısıtlayan kurullar olarak görürler. Bu kurullar olmadan, insanın kendini daha iyi ortaya koyabileceğini ve daha iyi bir hayat yaşayacağını ileri sürerler. Bunların felsefesine göre, önemli olan tek şey kişilerin hak ve hürriyetleridir. Bu felsefenin iki tipik temsilcileri; Proudhon ve Stirner'dir.

**Proudhon;** insanların tabii durumlarının yapay kurumlarla zorlanmaması gerektiğini ve baskıcı kurumların kaldırılmasının insanı mutlu edeceğini ifade eder.

**Stirner;** insanın kendisi dışında hiçbir şeye ve hiç kimseye karşı sorumluluk altında olmadığını ve "iyinin de kötünün de benim için hiçbir anlamı yoktur." insan fiillerini haklı çıkaran şey, yalnızca kendi kişilik gücü olduğunu savunur.

**5. Nihilizm:** Bu anlayış mevcut olan görüşlere, değerlere ve düzene karşı hiçbir kaide tanımayan felsefi yaklaşımdır. Bu akımın tipik temsilcisi, **Nietzsche**'dir. Nietzsche, köle ahlâkı olarak nitelediği geleneksel ahlâk anlayışına karşı çıkarak, ahlâk dışı bir öğretiyi kurmaya çalışmıştır. Ona göre hayatın temel sebebi güçlü olma isteğidir. Mutluluğu hazda değil, güçlü olmada görür. Güçlü insani, gücü sayesinde geleneksel değerleri yenerek kendi değerlerini oluşturabilen insan olarak görür.

**6. Öz Ahlâkı:** Sartre'ın temsilciliğini yaptığı bu anlayışta insan, değerlerini kendisi oluşturur ve yolunu kendisi seçer. Genel bir ahlâkî değer ve dünyada insana yol gösterecek bir işaret olmadığını söyler. İnsanın bu noktada hür olduğunu, kendi kararını kendisi vereceğini, kendi özünü kendi belirleyeceğini ve sorumluluklarına katlanacağını ifade eder.

Ahlâk, beslendiği kaynaklara bağlı olarak farklılıklar gösterecektir. Bu açıdan Asya ve Avrupa toplumlarının ahlâkî değer yargılarının farklılıkları karşılaştırmalı olarak ortaya konması gerekir.

### **1.3. Evrensel Ahlâk İlkeleri ve Gelişimi**

Bugün için felsefecilerin hepsinin ortak kabul ettiği evrensel bir ahlâk kanunu yoktur.

Ahlâkın evrensel olmasını isteyen felsefeciler olduğu gibi ona karşı çıkanlar da vardır. Jean Paul Sartre, Friedrich Nietzsche gibi felsefeciler evrensel ahlâkı kabul etmezler. Kişinin haz alması, faydacı ve bencil olmasının onu mutlu edeceğine inanan felsefeciler de evrensel ahlâkı kabul etmezler. **Epikuros** gibi bazı felsefeciler hayatın gayesini en yüksek hazza erişmek olarak görür. **Stuart Mill** ise insan mutluluğunu sağlayan şeyin ondan insanın faydalanması olduğu esasına bağlar. **Hobbes** ise ahlâkta hâkim olan şeyin kişinin çıkarı olması fikrine sahiptir.

Bazı felsefeciler ise "**hak kuvvettedir**" diyerek ayrı bir ahlâk anlayışı ileri sürmüşler. Alman filozof **Nietzsche**'e (1844-1900) göre toplumda halk ve seçkinler olarak iki tür toplumsal sınıfın varlığını kabul eder. Ona göre halk, sürü durumundadır ve mevcut din ve ahlâk kuralları halk için yeterlidir. Hıristiyanlığa düşmandır, ona nefretle bakar ve bu ahlâkın yerine deha yani güç ahlâkını koymak gerektiğini savunur. Bu yeni ahlâkî değerleri, seçkin sınıftan yetişecek üst insanlarca üretilecek fikrindedir.

**Bergson**, akla dayanan topluma ait ahlâk ve sezgiye dayanan evrensel ahlâk olmak üzere iki tür ahlâktan bahseder.

Felsefecilerin ahlâka bakışları, bütün tarihî süreçte incelendiğinde sorunlu olduğu, fakat buna inanan ve yolunda giden bir grup insan tarafından uygulandığı görülür. Felsefenin, tüm felsefecilerin günümüz insanına sunabileceği bütün insanlığı kucaklayan ve zamana göre değişmeyen doğruları sunabilecek, onlara barış ve huzur verecek, ortak kurallar bütünü maalesef yoktur. Felsefenin Hz. Adem'den bugüne kadar tarihî seyri içerisinde ortak bir ahlâk üzerinde anlaşabildiği görülmemektedir.

İnsanları Yararıdan bağımsız fertler olarak algılayan ve ona göre prensipler ortaya koyan felsefi ahlâk telâkkileri topluma huzur getirmesi ve insanları mutlu etmesi mümkün değildir. O halde bütün insanlar için ve onların iki dünyada da mutlu olmaları için ahlâk kodlarını belirlemek gerekir. Bu da insanların ortaya koyduğu fikirlerle olması imkansızdır. Bu ahlâk kodları, insanı yoktan yaratan ve ona sayısız duygu ve kuvveler veren Allah tarafından belirlenmelidir. İşte bu ahlâk kodları en gelişmiş ve evrensel bir şekilde dinlerin sonuncusu İslam ve onun kitabı Kur'an'da bulunmaktadır. Kur'anî ahlâk ilkeleri insan fitratına uygun olduğu için evrensel ahlâka temel teşkil etmektedir.

İlahi dinlerin ortaya koyduğu ve gelecekte evrensel ahlâk ilkesi olma potansiyeli taşıyan birçok kural mevcuttur.

#### **İlahi Dinlerin ortaya koyduğu temel ahlâkî ilkeler:**

1. Yalan söylememek
2. Adaletli olmak
3. Merhametli ve hoşgörülü olmak
4. Muhtaç olanlara yardım etmek
5. Hiçbir cana kıymamak (öldürmemek)
6. Hak yemek
7. Hırsızlık yapmamak

8. Ana-babaya itaat
9. Küçüklere sevgi ve büyüklere saygı
10. Mülkiyet hakkına ve alın terine saygı
11. Dürüst ve çalışkan olmak
12. Sabırlı ve affedici olmak
13. İffetli ve namuslu olmak
14. Mütevazı ve alçak gönüllü olmak
15. Kanaatkâr olmak
16. Kibirilenmemek ve insanları aşağılamamak
17. Kişi ve toplumu ayırıştırıran nefret dilinden uzak durmak

Herkes için geçerli ahlâkî kodlar benimsenmezse, dünyanın içinde bulunduğu durum daha da vahim olur ve dünya yaşanmaz hale gelir. İnsanı dinî değerlerinden uzaklaştıran ahlâk teorileri Avrupa ülkeleri ve onları taklit edenler üzerindeki etkisi hâlâ sürdürmektedir. Dinden uzak felsefenin insana vereceği, ferdiyetçilik, insanın kendi kendine yeterli olduğu düşüncesi tüm insanlığa büyük zararlar vermektedir.

Bu gayr-i İllâhî ahlâk anlayışı etkisinde kalan hiçbir sınır tanımadan herkesin her istediğini yapabilmesini sağlayan faydacı ve zevk ahlâkına uyan kimseler, başkalarına da kendilerine de zarar verir. Evrensel olarak ahlâkın temeli; “kendine yapılmasını istemediğin bir davranışı, sen de başkalarına yapma” anlayışıdır. Ernest Hawingway: “Bir şeyi yaptıktan sonra kendini iyi hissediyorsan o davranışın ahlâkîdir, şayet kendini iyi hissetmiyorsan gayr-i ahlâkîdir.” Diyerek evrensel ahlâkî kodlara katkı sunmaktadır. Bu çerçevede dünyada genel kabul gören ahlâkî prensipler gelişmektedir. Gelecekte müspet hareketi esas alan daha çok prensipte anlaşılması beklenmektedir.

#### **Evrensel ahlâk ilkeleri:**

**1. Saygı:** İnsanların kendisine ve diğerlerine saygı göstermesini, yani başkalarının fizikî ve ruhî sağlığını bozacak davranışlardan uzak durulmasını ifade etmektedir.

**2. Güvenilirlik:** Her bakımdan güvenilecek bir insan olmayı ve başkalarına da güvenmeyi esas almaktadır.

**3. Sorumluluk:** İnsanın kendisine, dinine, ailesine, çevresine, arkadaşlarına, işyerine karşı mesuliyetlerini yerine getirmesini, topluma karşı genel olarak iyi olanı yapmasını ifade eder.

**4. Adil olmak:** Kişinin, başkalarına karşı adil olmayı ve herkese eşit şartlarda eşit muamele etmesini ifade etmektedir.

**5. Şefkatli olmak:** Esirgeme, sakınma, acıyarak sevme, merhamet etme, başkasının kederiyle ilgilenme, yardıma, sevgiye muhtaç olanlara karşılıksız yardıma koşma ve karşılıksız sevgi beslemedir.

Bu beş esasta toplanan evrensel ahlâk kodları zaman içinde daha da artacaktır.

#### **1.4. Kişi Ahlâkının Gelişimi ve Toplumsal Yozlaşma**

Toplumun sulh ve selameti için kişi, bir yanlış ve haksızlığa rastladığında önce el ile güç yetiremiyorsa dili ile düzeltme veya engel olmaya çalışmalı, o da olmuyorsa kalp ile bu adaletsizliğe onay vermemelidir.

Doğru ve iyiyi tavsiye etmek, yanlış ve kötünden uzaklaştırmak ahlâkî bir vazifedir. İnsanın kendine yapılmasını istemediği bir hareketi, başkasına yapmaması ahlâkî bir olgunluğu gösterir. Neme lazımcılık, bana değmeyen yılan bin yaşasın, sen çalış ben yiyeyim ve ben tok olayım başkası açlıktan ölürsa ölsün gibi anlayışlar toplumu iflasa götüren felsefedir.

Ahlâk, kimsenin olmadığı, görmediği ve duymadığı yerde, aleyhine de olsa doğru olanı söylemek ve yapmaktır. Bu noktada kişilerin kendilerince oluşturdukları ahlâkî duruşlarının bazı özellikleri vardır.

#### **Kişi ahlâkının temel özellikleri:**

1. Doğrunun sadece zekâdan değil, kişinin içinden geldiği ve kişinin kendisine dönmesini sağlar.
2. Kişinin karşılaştığı durumlarda doğru ve yanlış kararlar vermesi kendi vicdanına bağlıdır.
3. Belli kuralların olmadığı bazı durumlarda, kişiyi gayesine ulaştıracak davranış ahlâkî olmalıdır.
4. Kişi bir grupta yer aldığı için, haksızlığa göz yummaz.
5. Kişi hür oldukça kendi ahlâkî standartlarını geliştirir ve kendi çabaları ile olgunlaşır.

Ahlâk, bir bilinç meselesi olarak, sosyolojik anlamda insanın iç ve dış dünyaya yansıyan fiillerini düzenler. Nezaket, incelik, zarafet, naziklik gibi güzel ahlâk uygulamaları geneldir. İnhisarçı, tahsisci ve tekfirici anlayış kötü ahlâkî gösterir. İçteki dünyanın güzelliği, dışı, diğer insanlarla paylaşma dünyayı yaşanabilir hale getirmek için büyük bir imkân sunabilir. Ahlâk, insan faaliyetlerinin dış âlemde oluşturduğu

faydalı veya kazançlı, iyi veya kötü sonuçların ancak bir iradeden çıkıp çıkmadıklarına göre değerlendirilir. Yerine getirilememiş iyi niyet, iyi bir davranışa yönelmiş, fakat gerçekleştirilememiş irade insanı ahlâkî sorumluluktan kurtaramaz. Kötüleri azaltmanın yolu iyileri çoğaltmaktır. İyi ve güzel ahlâk, kişinin kendisi için istediğini başkası için de istemesidir.

Kişilerin topluma, toplumun da kişilere karşı dikkate alması gereken temel ahlâkî değerler vardır.

**Temel ahlâkî değerler:**

1. Doğruluk, dürüstlük, sadakat ve güven,
2. Adalet; başkasının hakkını gözetme ve kişi eşitliğinin kabulü,
3. Müspet hareket ve tüm işlerin hilesiz yapılması,
4. Hata ve suçun şahsiliğini esas alma, başkasının şerefini zedelememek, gıybet ve iftira etmemek,
5. Sevgi, saygı, hoşgörü ve dostluk,
6. İnsanlar hakkında iyi düşünme, saygı gösterme, yardım etme ve vatandaş sorumluluğuna sahip olma,
7. Kişi zafiyetini istismar etmemek,
8. Dayanışma, yardımlaşma ve acısı olanın acısını paylaşma,
9. Başarıların ekibe, başarısızlığın idarecilere verilme prensibinin kabulü,
10. Kaynakların adil dağıtılması ve mükemmeliyeti arama,

Bir toplumun üyesi olmanın ilk şartı, mevcut ahlâkî çerçeveyi kabul etmektir. Toplum içinde ahlâkî değerlere uygun davranışların olumlu ve olumsuz neticeleri vardır. Bunların toplumda, saygınlık ve güven kazanma, iyi bir imaja sahip olma, problem çözümünde yardım görme, toplum içerisindeki karışıklığı önlemede rol alma, toplumda kabul görme gibi olumlu neticeleri bulunmaktadır.

Toplum hayatı içinde herkesin üzerinde anlaşıldığı, gittikçe genişleyen ortak bir ahlâkî değerler sistemine ihtiyaç vardır. Eğer bu değerler önemsiz hale gelmiş ise toplumda bir yozlaşma başlamış demektir. Bunun için de insanların faaliyetlerinin ahlâkî olup olmadığı da sorgulanması gerekir.

**Yozlaşma**, bir şeyin gerçek özelliklerinden ayrılması, uzaklaştırılması veya uzaklaşmasıdır. Özünden ayrılma, yapısında olan iyi şeyleri sonradan kaybetme anlamına gelen yozlaşma; bir tereddidi ve dejenerasyon halidir. Yabancı kültürlerin olumsuz etkisi ve toplumun kendi değer yargılarına gereğince sahip çıkmaması sonucu meydana gelen kültür alanındaki yozlaşma diğer alanlara da hızla sıçramaktadır.

**Toplumsal yozlaşma**; toplum dâhilinde değer karmaşası oluşması ve zamanla faydacılığın her şeyin önüne geçmesi ve ahlâkî kuralların uygulanmasını olumsuz etkilemesine denir. Toplumsal yozlaşma sonucu değerlerin farklılaşması ile kişiler arasında ve toplum dâhilinde çatışmalar ortaya çıkar. Bu durumda; toplumun önemli bir bölümünün gevşemesi, tembelliğe sürüklenmesi, yüksek moral, motivasyon ve millî heyecanını kaybetmesi neticesinde, ciddî sosyal meselelere çözüm bulma konusunda toplumca şaşkınlık ve çaresizlik içinde bulunma hali olan **sosyal atalet**e maruz kalır. **Toplumsal yozlaşma çeşitleri ise** (1) siyasi, (2) kültür, (3) meslekî ve (4) ahlâkî alanlarda oluşan zayıflama sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Toplumsal değerler, tüm insanlığı yakından ilgilendiren mübalağasız insani değerleri içerir. İnsani değerler; ahlâkın vazettiği, doğruluk, dürüstlük, adalet, zayıfları koruma, eşitlik, hukuk ve hayat hakkına saygı gibi temel değerlerdir. Bugün dünyada yaşanan çok muhtelif sıkıntıların temelinde insani değerlerden uzaklaşma vardır. Bu noktada toplumsal yozlaşmanın farklı ve çok muhtelif sebepleri bulunmaktadır.

**Toplumsal yozlaşma sebepleri:**

**1. Kamu yapısından kaynaklanan sebepler:** Kamu kurumlarının organize olma şekilleri ve kamuda yerleşen anlayış, kamu mallarına bakış açısı yozlaşmanın belirtilerini oluşturur.

**2. Ekonomik yapıdan kaynaklanan sebepler:** Toplumsal yozlaşmanın temel unsurundan biri olarak bir ülkede ekonominin kötüye gidişi toplumu ve fertleri olumsuz etkilemesiyle ahlâkî yozlaşmanın alt yapısı başlamış olur.

**3. Siyasi yapıdan kaynaklanan sebepler:** Toplumun farklı kesimlerinin siyasi alanda kendini ifade edememesi, siyasetin dar bir kesimin elinde kalarak ferdi menfaatlere alet edilmesi, taraftarlık, rüşvet yozlaşmaya sebep olabilir. Siyasi mekanizmada rol alan seçmenler, siyasetçiler, bürokratlar, baskı ve gruplarının ferdi menfaat sağlamak için toplumda mevcut hukukî, dini, ahlâkî ve kültür normlarını ihlal eden davranışlarda bulunmalarına “**siyasi yozlaşma**” denir. Siyasi yozlaşma türleri; (1) rüşvet, (2) ayrımcılık, (3) rant kollama, (4) zimmet, (5) lobicilik, (6) kamu sırlarını sızdırma ve (7) siyasi dalavere olarak sıralanabilir.

**4. Bürokratik yapıdan kaynaklanan sebepler:** Bürokratik kurumlar aracılığıyla sağlanan hizmetlerde; rüşvet, zimmet, kayırmacılık, rant kollama gibi istenmeyen davranışlar yozlaşmanın bürokratik sebepleridir.

**5. Toplum yapısından kaynaklanan sebepler:** Toplum içerisindeki eşitliği zedeleyici gelenek anlayışı

ve kişilerin kendisini ifade edemeyişi toplumda oluşturacağı huzursuz ortam toplumda bir çatışma ve yozlaşma oluşturabilir.

**6. Tarihi sebepler:** Toplumların tarihi süreci içinde yaşanan savaş ve iş kargaşa gibi olaylar, toplumlarda çözülme ve yozlaşma oluşturabilir.

-“Güzel ahlâk, Allah’a karşı isyanların dışında kalan şeylerde, insanlara muhalefet etmemektir”. Hz. Ali

-“Güzel ahlâk, cömertlik, bağışlayıcılık, sabır ve tahammüldür.” Hasan-ı Basri

-“Ahlâk, üç haslette aranır. Onlar; haramdan uzaklaşmak, helâli aramak ve aile efradına imkân nispetinde genişlik göstermektir.” Hz. Ali

-“Kötü ahlâklı insan, kırılmış saksı gibidir, ne saksıdır, ne de çamur.” Vehb bin Münebbih

-“Bir insan için Allah’ın en büyük ihsanı iyi ahlâktır. Güzel bir yüz veya nazlı bir davranış bile, kalp kötüyse, fena (kötü) ahlâkı gizleyemez.” Heinrich Heine

-“Her binanın bir temeli var, İslâm binasının temeli de güzel ahlâktır.” İbn-i Abbas

-“Rızık hazineleri, ahlâk güzelliğindedir.” Yahya bin Muaz

-“En büyük şeref, güzel ahlâktır.” Hz. Ali

-“İnsan, temayüllerine (fitratına) zıt hareketlerle ahlâkî yüksekliğe ulaşamaz.” G. Kerschensteiner

-“İnsanın iyisi, ruhunun yeteneklerini mükemmellik ve doğru ahlâkla uyum içinde, sürekli fiile döken kişidir.” Aristo

-“Bir insan, dindar bilindiği halde, ahlâklı değilse, ya batıl bir inanca din adı vermekte veya sahtekârdır.” F. Brandley

-“İyi ahlâklı insan, başkalarını haset ettirmemek için, kendisinde birkaç kusur bırakır.” Benjamin Franklin

-“Ahlâksızlara ilim öğretmek, kaplana kanat takmak gibidir.” Hz. Ali

-“Bilgi ve ahlâkı bir arada yoğurup olgunlaşan insan, sermayeden daha önemli bir zenginliğe sahip demektir.” Asson

-“İnsanlar, görünüşleri ile karşılanır, bilgileri ile ağırlanırlar ve ahlâkları ile de uğurlanırlar.” Mevlâna Celaleddin-i Rumî

-“Ahlâk konusunda en mühim dersler kitaplardan değil, yaşanan tecrübelerden alınır.” Mark Twain

<b>Adab-ı Muaşeret (Görgü ve Nezaket Kuralları)</b>		
<b>1. Sosyal davranış adabı:</b> 1. Selamlama, tanıştırma, tanışma 2. Hediye alıp verme ve çiçek verme ve gönderme, 3. Sosyal ortamlarda davranış adabı 4. Kadınların önde gideceği yerler, 5. Erkeklerin önde gideceği yerler, 6. Kadın ve erkeğin birlikte yürüdüğü anlar,	<b>2. Etkili ve güzel konuşma adabı:</b> 1. Etkili ve güzel konuşmanın önemi ve adabı, 3. Saygılı ve nazik konuşmanın incelikleri, 4. Kadın ve erkeğe özgü hitap şekilleri, 5. Telefonla konuşma adabı,	<b>3. Makam odalarında davranış adabı:</b> 1. Randevu alma, 2. Makam odalarına giriş, görüşme ve arz, 3. Makam odalarında oturma şekilleri, 4. Makam odalarında çay, kahve ikramı ve içme adabı,
<b>4. Ziyaretler, karşılama, ağırlama ve uğurlama adabı:</b> 1. Ziyaret çeşitleri ve ziyaret zamanları, 3. Misafir ve ziyaretçilerin kabulü, 4. Misafir ve ziyaretçilerin karşılanması, 5. Misafir ve ziyaretçilerin uğurlanması,	<b>5. Davet, ziyafet ve sofrada adabı:</b> 1. Davet tarzı, düzenleme ve davetiye şekli, 2. Davetlerde misafirlerin karşılanması, 3. Kaşık, çatal ve bıçak kullanma, 4. Nasıl başlamalı, nasıl yenmeli? 5. Çay, kahve ve meşrubat servis etme ve içme adabı, 6. Peçete tuz, biber, limon, kullanma, 7. Misafirlerin uğurlanması ve davet sonrası teşekkür şekli	

### 1.5. İş Ahlâkı

İş ahlâkı, ahlâk alanının bir alt konusu olarak İngilizce kullanımında "Ethics in the Work Place" (İş Yerinde Ahlâk) veya "Business Ethics" (İş Ahlâkı) olarak, önceleri "şirketlerin sosyal sorumluluğu" başlığı altında incelenmiş, günümüzde ise ayrı bir başlık olarak incelenmektedir.

İş ahlâkı, sosyal sorumluluğu da içine alan bir anlam taşır. Bir işletme sahibinin doğru olması, sözünde durması, üretim ve satış aşamalarında hile yapmaması, iç ve dış çevreye yönelik görev ve sorumluluklarını bilmesi takdir edilmesi gereken ahlâkî davranışlardır. Toplumda görülen, yolsuzluk, rüşvet, hırsızlık, kayırmacılık, çetecilik, kapkaççılık gibi suçlar dünyada iş ahlâkının önemini daha da artmaktadır. Bu



noktada “kendine yapılmasını istemediğin bir davranışı başkasına yapma” anlayışı ahlâkın temeli olarak daha da önemli hale gelmektedir.

**İş ahlâkı;** bir meslekle ilgili çoğunluğun benimsediği, genel kabul görmüş ve o meslek mensuplarının ulaşmak için gayret ettikleri, aykırı hareket edenleri kınama, ayıplama, yalnızlığa terk etme gibi yollarla cezalandırdıkları, ideal tavır, davranış, hareket ve düşünce şekline denir. İş ahlâkı, bütün ekonomik faaliyetlerde güven, doğruluk, saygı ve adil davranmayı kural edinerek mesleğini buna göre icra etmektir. İş ahlâkı, meslekî rekabeti düzenlemeyi ve hizmet ideallerini korumayı hedefler.

Belli bir eğitimle kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara faydalı ürün üretmek ve bunları tüketicilere sunarak karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş işe **meslek** denir. Meslek ahlâkının kapitalist sistem açısından, gündeme gelmesi ABD'de 1960'larda başlamış ve 1980'lerde ise büyük kuruluşların çoğunda "Etik Kuralları" (Code of Ethics), "Etik Komiteleri" oluşmuş ve çoğu işletme yüksek lisans programlarında "İş Ahlâkı" başlı başına bir ders olarak yer almıştır. Çünkü kapitalizm, insanlığı ahlâk ve maneviyattan tecrit etmesiyle toplum hayatı ve iş hayatında büyük açmazlara sebep olmaktadır.

Meslek, sanat veya iş ahlâkı denildiğinde; bünyesinde pek çok alanı barındıran ekonomik faaliyetler kastedilir. Her iş ve uğraşı alanının ahlâkından bahsetmek imkânsız olmakla birlikte bunların ortak değerleri üzerinde durulabilir. Tamamı belirli bir işi temsil eden ahlâkî kurallar vardır ve birbirinden farklı ne kadar meslek varsa o kadarda, ahlâkî kurallar olduğu hükmü doğrudur. İş hayatının ahlâkî değerlerden uzaklaşması, genel ahlâktaki bir tedenni ve yozlaşmanın bir yansıması olarak toplum hayatı için bir tehlike teşkil etmektedir. Ahlâkın uyaracağı sorumluluk bilincinin vicdanlarda yer etmesi için bu değeri canlı tutma bir organize iş olarak görülmelidir.

Genel ahlâkta olduğu gibi iş ahlâkının gerekleri kanunlarda belirtilmez ve zorlanamaz, fakat bir işletmeden toplumun beklediği davranışlar ve faaliyetler olarak ifade edilir. Bunlar siyasi, ekonomik ve hukuki sorumluluklar dışında tamamen ahlâkî sorumluluklardır. Kurumlarda bazı kararlar için milli veya milletlerarası hukuka dayalı bir kanuni çerçeve söz konusudur. Bazı kararlar ise organizasyon içindeki kişinin hür iradesiyle seçimine bağlıdır. Ahlâk, hür seçimlerin hükmettiği davranışlarla, kanunların hükmettiği davranışlar arasında kalan alandır. Bu alanda spesifik bir kanun bulunmaz fakat ahlâkî davranış konusunda kişi veya kuruma yol gösterecek, toplumda genel kabul gören değer ve ilkelere dayalı davranış standartları bulunur.

Hukuk alanında kanuni standartlar; ahlâk alanında toplumsal standartlar, hür irade ile yapılan seçim alanında da ferdi standartlar söz konusudur. Burada, kişi ve kurumların karşılaştığı mesele, kanuni yükümlülükleri dışındaki karar problemlerini hür irade ile yapılan seçim bölgesinde ele almalarıdır. Bu fikir aslında, onları kanuni olan her şeyin ahlâkî olduğu kabulüne götürür. Oysa bu doğru olmayabilir. Kanuni olan bir faaliyet ahlâkî olmayabilir. Gelişen dünyanın iş hayatında ahlâkî kaideler ve sosyal sorumluluk artan bir şekilde kabul görmekte ve hızla yayılmaktadır. Bu sebeple kurumlar faaliyetlerini yönetmede kendi ahlâkî kodlarını belirleyerek bunu organizasyon kültürüne dönüştürmektedirler.

### **1.6. İş Ahlâkının Temel İlkeleri**

Geçmişten günümüze insanoğlunun ihtiyaç duyduğu her türden mal veya hizmet üretimi çeşitli meslek gruplarının doğmasına sebep olmuştur. Muhtelif esnaf, zanaatkarlarca farklı şekillerde kurulmuş, o mesleğin dayanışmasını, kurallarını yansıtan kendine münhasır birtakım kaideleri olan meslek grupları; zamanla organize olarak birtakım ahlâkî ilkeler belirlemiştir. Osmanlı Devleti döneminde kurulan Ahi Birlikleri sağlam ve caydırıcı kuralları olan bir organizasyondur.

**İş ahlâkı ilkeleri,** iş yerindeki ahlâkî değerleri ve geleneksel ahlâk anlayışını dikkate alıp, dünyadaki her gelişim ile bunu harmanlayarak iş hayatındaki davranışları yönlendiren, rehberlik eden ahlâkî prensipler ve standartlara denir. İnşa edilen iş ahlâkı ilkeleri, ahlâk kuralları olarak ‘meslekî davranış ilkeleri’ ismiyle yazılan bir meslekî grubun; meslek üyelerine emreden, onları belli kurallarla davranmaya zorlayan, ferdi eğilimlerini sınırlayan, yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslekten ihraç eden, meslekî rekabeti düzenleyen ve hizmet ideallerini korumayı hedefleyen meslekî ilkelerdir. Emsallerine uygunluk, piyasa teamülleri, ticari hayat basiret ve dürüstlük üzerine kurulur kaidesi, ticari hayatın vazgeçilmez unsurlarıdır.

Bir meslekî etkinliğin veya hizmetin, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için o meslek alanı dâhilinde oluşturulmuş bir kontrolden geçmesi gerekir. Çünkü bir meslek üyesinin yaptıkları, bir noktadan sonra diğer meslektaşlarını da yakından ilgilendirir. Dolayısıyla bir mesleğin saygınlığını kaybetmesi tüm toplum için bir kayıptır. Meslek ahlâkı, her meslek üyesinin mümkün olduğu kadar iyi olması kaidesine dayanır. Toplum gözünden düşen bir meslek, gelişme potansiyelini de kaybeder ve üyelerine zarar verir.

Esnaf ahlâkında fırsatçılık yoktur. Her meslek erbabından yanlış yapanlar çıkabilir; buna bakarak bir meslek grubunun tamamı suçlanamaz. Meslek ahlâkının, genel ahlâk kurallarından fazlası, meslekî bilgi ve uzmanlık sebebiyle meslek insanına, mesleği yürüten kişiye yüklenen ek bir mesuliyettir.

**Meslekî ahlâk kurallarının gayesi;** kapsamına giren personelin ve birimlerin performansı, hareket ve davranışları ile ilgili merkeze ve birime münhasır standartları belirlemektir. Bu kurallar görevlerini yerine getirirken iç denetim biriminin bütün mensuplarından beklenen davranış standardını açıklığa kavuşturmayı hedeflemektedir. Bu kurallar iyi ve doğruyu öğreterek kötüyü fark ettiriyor.

Her toplum içinde iyi niyetli ve ahlâkî tutarlılığı olmayan insanlara karşı, aileden başlayarak, okul, işyeri ve toplum o tür insanlara fırsatları kullanmasına izin vermeyecek bir oto kontrol sistemi kurulmalıdır. İyi niyet ve ahlâkî tutarlılık insanın toplum içerisinde olmasının temel şartıdır. Toplum düzeninin rahat işlemesi için ise kişi kendisi ve toplum için yaptığı işleri iyi ve düzgün şekilde yapması gerekir. Kamu kesimindeki çalışanlar için temel meslekî ahlâk kuralları kabul edilmesi ve uygulanması, kişilerin yaptıkları işlere inanç ve güven duyulmasını sağlar. Genel anlamda iş ahlâkının belirli kuralları bulunmaktadır.

#### **İş ahlâkının temel ilkeleri:**

1. Doğruluk ve güvenilirlik
2. Hukukun üstünlüğü ve tarafsızlık
3. Liyakat ve mesleğe bağlılık
4. Adalet, demokrasi, şeffaflık, insan hak ve hürriyetleri
5. Tasarruf ve sorumluluk
6. Sevgi ve hoşgörü
7. Emegın hakkını verme

İşletmelerde ahlâkî çatışma sebeplerinin başında, ferdi değer hükümleri ile çalışılan işin ve yaşanan toplumun değer yargıları arasındaki çatışma gelir. Kuruluşlar günümüzde artık bilânçoları, kârları gibi mali sermayeleri ile değil, itibarına, dürüstlüğüne, temizliğine, duyarlılığına, yardımseverliğine ilişkin imajları olan sosyal sorumlulukları ve ahlâk sermayeleri ile değerlendirilir hale gelmiştir. Ürün fiyatlarını makul düzeyde tutma, fırsatçılıktan, rakiplere karşı haksız rekabetten ve yanıltıcı reklâmlardan uzak durma, alacaklılara karşı dürüst davranma ve benzeri konular da iş ahlâkının içerisinde yer almaktadır.

İş ahlâkı, işletmede çalışan personelin terfi, ücretlendirme ve özlük haklarında adil davranma, çocuklu hanımlar için kreş açma, hastalar için evde çalışma imkânı sağlama, mahkûm ve engellilere ve çevre halkına iş alanları sağlama gibi hususları kapsar.

İşletme, çevresindeki kişi ve kurumlara, devlete ve belediyelere karşı vergi yükümlülüklerini yerine getirmelidir. Müşterilerin, satıcıların, çevre halkının, mali destek sağlayan kişi ve kurumların, sendikaların isteklerini, ihtiyaçlarını insana saygı ve birlikte yaşama zorunluluğu açısından dikkate alma mecburiyeti, iş ahlâkına dâhil konulardır. "Ahlâklı kuruluş", "temiz kuruluş" imajı verebilen kuruluşlar başarılı olmuşlardır.

İş hayatında, ekonomik faaliyetlerin yürütülmesi esnasında hem bazı üretici ve tüketicilerin ahlâkî olmayan işlem ve davranışlar sergilemeleri mümkündür.

#### **Bazı üretici/pazarlamacıların sergilediği ahlâkî olmayan davranışlar:**

1. Ürün, fiyat, promosyon, dağıtım ve paketleme aldatmacaları,
2. Reklâm yoluyla yanlış bilgi verme,
3. Reklâmlarda rakiplerin kötülenmesi,
4. Kalitesiz ürünü kaliteli olarak göstermeleri,
5. Ürünün gönderilmemesi veya geç gönderilmesi,
6. Ürünle ilgili bütün bilgilerin tam olarak yazılmamış olması,
7. Web sitesinde tanıtılan üründen, farklı bir ürünün gönderilmesi,
8. İndirim kampanyaları aldatmaları; (kış sezonu 14 Ocak-1 Mart, yaz sezonu, 15 Temmuz-1 Mayıs),
9. Tasfiye sebebiyle indirim aldatmaları; (tasfiye sebebiyle satış izni alınmadan itibaren 6 ay içinde indirimli satışlar başlar ve 2 ay ile sınırlıdır.),

10. Tavşan ürün uygulaması ile ürün fiyatını düşük tutarak tüketicileri kendi mekânına çekmek. (Tavşan üründe fiyat gerçekten ucuz, hatta bazen maliyetinin bile altında, fakat yanında mesela 25 liralık ürün 29.90'a satılıyor. Bu tüketici için bir tuzaktır.).

#### **Bazı tüketicilerin başvurdukları ahlâkî olmayan davranış ve işlemler:**

1. İşletmelerden ürün çalmak ve etiketleri değiştirmek,

2. Giyilmiş elbiseyi ve zarar verilmiş ürünü, defolu diye iade etmek,
3. İndirimli satışta alınmış ürünün iade edilerek tam fiyattan iadesini istemek,
4. Sergilenen ürünün parçalarını çalmak,
5. Elbiselerin veya eşyaların düğmelerini koparıp almak,
6. Ürün üzerine özür yapmak ve indirimli fiyat istemek,
7. Telif haklarına uymamak ve garanti haklarını kötüye kullanmak,
8. Ödeme yapılmadığı halde yapılmış gibi gösterme,

İş ahlâkına aykırı olarak ürünlerde yapılan hile ve tağşiş ürün güvenliğini bozarak tüketiciye telafisi mümkün olmayan zararlar verebilmektedir. Birini aldatmak, yanıltmak için yapılan düzen **hile** olurken; bir ürünün tabiiğinin, içine başka bir şey karıştırarak bozmak ise **tağşiştir**. Etiketinde beyan edilen maddelerden farklı maddelerin gıdaya katılmasını tanımlayan bir hile olan tağşiş gıda güvenliğini ortadan kaldırmaktadır. Diğer taraftan bir kişinin eserinde başka kişilerin ifade, buluş veya düşüncelerini kaynak göstermeksizin kendisine aitmiş gibi kullanması olan **intihal** de bir tür sahtekârlık ve hırsızlıktır. En önemli türleri: Alıntı ifadeler ve fikirler için kaynak göstermemektir. İntihal üzerinden iş modeli kurmak ahlâkî bir davranış değil, bu bir emek hırsızlığıdır. Toplumun huzur ve güveni açısından paylaşılması düşünülen her bilgi ve haberin doğruluğu mutlaka teyit edilmelidir. Çünkü doğrulanmamış bir haber veya bir bilginin yayınlanması ahlâkî değildir. ‘Baş belirsiz, meydan ıssız’ olursa kötü niyetli ve fırsatçı kişiler halkın sağlığı ile oynar. Buna meydan vermemek için oto kontrol sistemi ile birlikte resmi kontrollerinde yapılması şarttır.

İş hayatında artan problemlerden dolayı ahlâkî olmayan iş ve meslek anlayışı sorgulanır hale gelmiştir.

#### **Ahlâkî olmayan iş anlayışının sorgulanma sebepleri:**

1. Hürriyetlerin gelişmesi ve ferdi ve toplumda artan bilinçlenme,
2. İnsan hayatına ve sağlığına verilen değerin artışı,
3. Yolsuzluk, rüşvet ve bunlara bağlı skandalların medyada yer almasındaki sıklık,
4. Çevreye duyulan ilginin artışı,
5. Global meselelerdeki artışlar ve gelir dağılımı adaletsizlikleri.

Global ölçekte artan sorunları çözümü için 1999’da düzenlenen Dünya Ekonomik Forum’unda, BM “Binyıl Kalkınma Hedefleri” doğrultusunda iş dünyası liderlerini, evrensel çevre ve sosyal ilkeleri desteklemek için, şirketleri, BM’i, işçi sendikalarını ve sivil toplum kuruluşlarını bir araya getirecek milletlerarası bir inisiyatif olan Küresel İlkeler Sözleşmesi, altında buluşmaya davet etmiş. KİS’nin 10 ilkesi, insan hakları, işçi hakları, çevre ve yolsuzlukla mücadelede evrensel olarak kabul gören beyannamelerden alınmış ve şirketlerden bu ilkeleri kavrama, destekleme ve uygulamaları istenmektedir.

#### **İnsan Hakları:**

1. Ülke: İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve bu haklara saygı duymalı
2. Ülke: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı

#### **Çalışma Standartları:**

3. Ülke: İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli
4. Ülke: Zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulamasına son verilmeli
5. Ülke: Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli
6. Ülke: İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli

#### **Çevre:**

7. Ülke: İş dünyası çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli
8. Ülke: Çevresel sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyet ve oluşuma destek vermeli
9. Ülke: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli

#### **Yolsuzlukla Mücadele:**

10. Ülke: İş dünyası rüşvet ve haraç dâhil her türlü yolsuzlukla savaşmalı

#### **1.7. Meslekî Yozlaşma**

Kişî ve kuruluşlar, faaliyetlerini yürütürken, çalışanına, tüketiciye, çevreye ve topluma zarar vermeden ve bunlara azami fayda sağlayarak, iş ahlâkına uygun görev ve mesuliyetlerini yerine getirmelidir.

Artan dünya nüfusuna oranla yeterli istihdam imkânlarının oluşturulamayışı, düşük gelirli kesimlerin artmasına sebep olacak, bu kesimlerin de artan zenginlikten pay alabilmeleri için şiddete başvurmaları kaçınılmaz olacaktır. Artan bu sosyal ve ekonomik meseleler ile bölüşüm adaletsizliği, meslekî yozlaşmalar ve iş hayatına özel konular iş ahlâkına olan ihtiyacı sürekli arttırmaktadır.

**Meslekî yozlaşma;** toplumdaki yozlaşmaya bağlı olarak, iş hayatı dâhilinde değer karmaşası oluşması ve zamanla faydacılığın her şeyin önüne geçmesiyle meslekî ahlâk kurallarının uygulanmaması durumuna denir. Bir şeyin gerçek özelliklerinden ayrılması, özündeki iyi şeyleri sonradan kaybetmesi hali olan yozlaşma; meslekî alanda da temel değerlerden uzaklaşmasını gösterir. Toplumda oluşan yozlaşma hayatın her alanını olduğu gibi iş hayatını da etki altına almakta ve meslekî yozlaşma sonucu değerlerin farklılaşması ile çatışmalar ortaya çıkmaktadır.

Sosyal hayatı temelden ilgilendiren bazı meslekler ve icra edenler için bağlayıcı kurullar getirilmelidir. Belirli kişi veya organizasyonların kontrolüne geçen iş ve mesleklerde uygulanan tekelcilik, baskı ve istibdat toplumda o mesleğin icrasında büyük hak kayıplarına sebep olmaktadır. Elinde bulundurduğu gücü iş ahlâkına uygun olmayan şekilde kötüye kullanabilmektedir. Meslek erbabının güçlerini kötüye kullanmalarını önlemek için; personelin “**hedef manyağı**” olmaktan ve “başkalarının kaybetmesi sayesinde kazanmak (asimetrik kazanç)” anlayışından uzaklaşmak ve müşterinin bilgi ve güç eksikliğinden istifadeyi önlemek gerekir. “Sen çalış ben yiyeyim” kolaycılığı veya “ben tok olduktan sonra başkası açlıktan ölse bana ne” bencilliği devam ettiği sürece sosyal barış gerçekleşemez. Belirli meslekler, gücüne dayanarak kanun tanımazlığı ve “dokunan yanar” hale gelişi ile piyasada “iktisadi sabıkalı güvenilirmezler” in sayısını arttırmaktadır.

Popüler kültürün kurguladığı hayata dair genç kuşakta bir eğilim ve bir özlem beliriyor. Bu özlem, iş hayatında insanları faaliyetlerinde çoğu zaman ahlâkî kodlarından uzaklaştırarak toplumsal barışı bozabilmektedir. Medeniyet inşaa eden bir milletin kadim kültüründe mayalanmış ahlâkî değer yargıları yetişen yeni meslek elemanlarına aktarıldığında; iş hayatında fakir, fukara, garip ve guraba ezilmeyecek, kendini güvende hissetmeyen yeni bir sosyal tabaka ortaya çıkmayacaktır. Böylece çalışma hayatında beklenen sosyal barış sağlanacaktır.

Toplum hayatında meslekî yozlaşmanın muhtelif sebepleri bulunmaktadır.

#### **Meslekî yozlaşmanın sebepleri:**

1. Aşırı hırs, bencil ve aç gözlü davranma,
2. Yeterli hassasiyetin gösterilmemesi, eksik değerlendirme ve plansızlık,
3. Kendisini ve iyi niyetle arkadaşlarını koruma duygusu,
4. Kanun, kural ve yöntemlerin bilinmemesi,
5. İş hayatında teknolojik ve sosyal gelişmelere paralel kanuni düzenlemelerin gecikmesi,
6. Maddi ve manevi tatminsizlik ve servet açlığı,
7. İdeolojik veya siyasi ayrımcılık.

Üretimde iş ahlâkına aykırı; gıda maddeleri içeriğinde insan sağlığını bozucu katkıları ve kullanıma uygun olmayan ürün üretimleri sürekli artmaktadır. Fikri mülkiyet hırsızlığı ve marka taklidi yaygınlaşmaktadır. Dayanıklı bazı tüketim ürünlerinde, **taammüden hurdalaştırma** denilen “**kasıtlı eskitme**” uygulaması ile belli sayıda işlem sonra cihazı kilitleyen minik çipler yerleştirilerek bir ürünün ne zaman hurdaya çıkacağı önceden planlanıyor. 1929'daki ekonomik buhranda Bernard London isimli emlak simsarı, her ürüne bir son kullanma tarihi verilmesini ve bu süre dolduğunda ürünler tüketilemez ve kullanılamaz hale getirilmesini tavsiye ediyor. Bu fikirden hareketle, 1950'lerden sonra iş ahlâkına aykırı olan taammüden hurdalaştırma birçok alana yayılarak devam ediyor. Bu tür üstünkörü iş yapma ve görev ihmalinin bahanesi ve mazereti olamaz. Bu örnekler de iş ve meslek alanında ahlâkî değerlere duyulan ihtiyacın giderek arttığını göstermektedir.

#### **İş ahlâkının önem kazanma sebepleri:**

1. Yeni geliştirilen biyolojik ve askeri teknolojilerin iş dünyasının kontrolünde olması,
2. Globalleşme ile çok milletli kuruluşlarda farklı kültürden çalışanlar yeni ahlâkî meseleler çıkarması,
3. Tüm dünyada daha fazla demokrasi ve insan haklarına talep artması,
4. Etnik köken, dil, din, mezhep ve cinsiyet konularında ayırım yapılmaması isteği,
5. Artan çevre kirliliği, çevre konularına duyarlı bir toplum yapısını ve iş dünyasını zorunlu kılması,
6. Farklı dinlerin iş dünyasındaki değerleri ve kültürleri nasıl etkilediğinin önem arz etmesi,
7. Gelişmekte olan ülkelerdeki yolsuzluklara karşı mücadele ihtiyacının sürekli artması,
8. Çalışanların ahlâkî birikim ve felsefelerini kontrol zorluğu, kurum değerler sistemini önemli kılması.

Gelişmemiş toplumların müşterek özelliklerinden birisi, ya ahlâkî kuralların çözülmesi veya ahlâkî tarifindeki ideal olma vasfını ve dinamizmini kaybedip çürümesi ve birtakım katı ve anlamsız kurallar haline dönüşmeleridir. “Kaynakları kıt ve bu kaynakları iyi tanımlamadıkları problemler uğruna heba eden

toplumlara gelişmemiş toplum denir.” (BM'nin gelişmemiş toplum tanımı). Böyle toplumların yeniden canlanıp hayatiyet kazanmaları, ahlâkî kavramların ideal ölçülere kavuşturulması ile mümkündür. Sürekli tüketen, partiyi seven, eğlence düşkünü ve geleceği düşünmeyen insan tipleri krizler ve sosyal çalkantılar sebebiyle artık, ihtiyata, dürüstlüğe ve izzetli hayata daha fazla değer verir hale geliyorlar.

İş hayatının ihtiyacı olan ahlâkî kodları kazandıran eğitim sistemi; kişiye akıl ve kalp dengesini kurabilen, analitik düşünme, sentezleme, tahlil (analiz) yapabilme ve fikir yürütme yeteneklerini kazandırıp geliştirmelidir. Analitik düşünme, bir problem veya konuyu çözmek için bilgileri ayırıştırıp problemi çıkaran unsurları dikkate alarak sonuçlandırmak için yürütülen sistematik düşünme kabiliyetidir. Konuların küçük parçalara ayrılıp bilginin sorgulanmasındaki gaye, parçalardan yola çıkıp bütünü çözümlenektir. Bu yeteneğe sahip kişiler, karmaşık yapılar karşısında pratik çözümler üretebilen sorgulayıcı ve araştırmaya yatkındır. Analitik mantıkla sorgulayarak öğrenme, doğru ve ahlâkî kodları barındıran bilgiye ulaşma ve kalıcı bir öğrenme metodudur.

Öğretim ile eğitimin birbirini tamamladığı maarif sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğini kalıcı kılmak, öğretim (talim) ve eğitim (terbiye) ile gerçekleşir. Öğretim sürecinde belirli bilgiler verilir, sonrasında eğitim gerçekleşir. Eğitimde; “hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz” ve ‘babamdan ileri, oğlumdan geriğim’ anlayışı hâkim olmalıdır. Din ilimleri insanlara ahlâkî değerler kazandırarak vicdanın kaynağı olan kalbini besler, fen ilimleri ise akıl ve mantığını geliştirir. Bu ikisinin birleşmesi ile insan akıl ve kalp dengesini kurar, böylece hakikate ulaşır. Bunlardan birisi eksik olduğunda denge bozulur. Dini ilimlerden ayrıldığında hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar. Din ve fen ilimlerinin birlikte okutulduğu Medrese modeli günümüze uyarlanarak; insanlığın ihtiyacı olan akıl ve kalp dengesini kurabilen; ideal, özgüven, ahlâk, tevazu ve saygı aşılardan ve her alanda ihtiyaç olan insanı yetiştirmek mümkündür. Bu anlayış insana ihtiyaç olarak hissettirilmeli, çünkü ihtiyaç hissettiğinde öğrenme düzeyi yükselir ve bunu başkasına öğretecekse daha iyi öğrenir. Eğitimi, eleştirel bilgi yanında medeniyet ve inanç meselesi olarak görmelidir. Çünkü insanlar ve sistemler eleştiriye açık olduklarında kendilerini geliştirerek mükemmele ulaşırlar.

Ahlâkî değerlerle mücehhez bilgi; akla, kalbe, vicdana ve duygulara hitap ederek insanlığı geliştirir. Bu değerlerden uzak olan bilgi ve bilim insanları; silah, atom bombası, nükleer ve biyolojik silahlar ile tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojiler üretebilirler. Yapay zekâlı robotların karaborsaya düşmesiyle geleceğin Mihail Kalaşnikov'ları olabilirler. Başta iş hayatı olmak üzere sosyal hayatın siber ortama yönelmesi bu alanda siber saldırı, tehdit ve zorlamaları gündeme getirmiştir. Bu saldırılara karşı, kişi ve kurumlar veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler almaları gerekmektedir. Ahlâkî ölçülerden mahrum, bilgiyi üreten ve elinde bulunduran otoriteler, bunu bir silah gibi kullanabilmektedirler. Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi ve kurumların kozmik odalarındaki bilgilere ulaşarak, bunlar farklı işletme ve ülke istihbaratlarına servis edilip haksız kazanç veya siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanabilmektedir. Siber saldırılar dijital ekonomi ve her türlü dijital platformlarda potansiyel bir tehlikedir. Eğer bu konularda uluslararası işbirliği olmazsa, gelişen teknoloji insanlığı tehdit edecektir. Evet, “eğri ok ile doğru hedef vurulmaz” ahlâkî değerlerden mahrum bir anlayışla doğru işler yapılamaz. Çünkü insanî ve ahlâkî değerlerden mahrum yetişen meslek elemanları faaliyet icralarında çok acımasız olabiliyorlar.

Demir medeniyetinin yerini data medeniyetinin alması sonrası; yapay zekâ ve büyük veri kütleleri ortaya çıktı. Dijital bilgi ve delillerin önemli hale gelmesiyle de elektronik dönüşümde, ürün odaklı kodlama, robot teknolojisi, algoritmalar ve güvenlik ve mühendislik yazılımlarına olan ihtiyacı karşılayacak yetenekli ve ahlâkî değerlerle donanmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Ahlâkî değerlerden mahrum bilgi ve teknoloji toplum hayatında yıkıcı bir etki yapabiliyor. Ahlâkî değer yargılarından mahrum bilgi ve teknoloji toplum hayatında yıkıcı bir etki yapabiliyor. İş hayatının adil, etkin ve verimliliği için faal bir iş ahlakı oluşturmada çok değişik türden tavsiyeler yapılmaktadır. Kuruluşlar ahlâkî değerlere uygun çalışma ortamını gerçekleştirme ve iş ahlakının oluşturulması ve sağlam bir yapıya kavuşturulması için adımlar atılması gerekir.

İş ahlakı olgusunun kurumsallaşması (sistemleştirilmesi) belirli bir süreçte gerçekleşir. Sistemleşme, hangi tür bir hareket kodunun uygulanması gerektiği ile ilgili düşünce, değer ve prensipleri açıklamayı içerir. Muhataplara verilen sözün zamanında yerine getirilmesi, iş ile ilgili yalan ve yanıltıcı bilgi verilmemesi, işi zamanında teslim ve ödeme gibi oturmuş bir davranış kalıbı sergilemektir.

#### **İş ahlakının kurumlaşması için gerekli adımlar:**

1. Kurum misyonunun temeli olan felsefe belirlenerek iş ahlakına nasıl yansıtacağı netleştirilmeli.
2. Ahlâkî kaideler belirlenip açık olarak ilan edilmeli ve bu konuda tutarlı olunmalı.

3. Kurum yöneticileri ahlâkî değerlere bağlı kalarak örneklik oluşturmali.
4. Tespit edilen ahlâkî kodların işletmedeki diğer süreçlerle uyumlu hale getirilmesi.
5. Çalışanlar iş ahlâkî konusunda bilgilendirilerek kanuni haklardan faydalanmaları sağlanmalı.
6. İletişim imkânları desteklenmeli.
7. Bir ahlâk kurulu oluşturulmalı.

Ahlâk anlayışına uygun şartların sağlanması iş yerinde verimi ve kaliteyi artırmasıyla kârlılığı yükseltir. Zaman içerisinde kültür, bilim, ekonomik ve teknoloji alanındaki gelişmelere bağlı olarak meslekler de değişime uğramaktadır. Toplumun meslek ahlâkıyla ilgilenmeyişi sonucu meslek ahlâkını oluşturacak ve işlemlerini sağlayacak birtakım meslek gruplarının organize olmasını gerekli kılmıştır. Mesleklerin işlevlerine göre ayrılmaları çok çeşit meslek ahlâkî doğmasına sebep olmaktadır.

İş hayatında ahlâkî değerlere uygun davranışların muhtelif olumlu ve olumsuz neticeleri vardır.

#### **İş hayatında ahlâkî davranışların olumlu sonuçları:**

1. İş ortamında saygınlık, güvenilirlik kazanmak ve iyi bir imaj elde etmek,
2. İş âleminde karşılaşılabilecek problemlerin çözümünde kolaylık görme,
3. Yönetim alanlarına yardımcı olma,
4. Kurumların sosyal sorumluluklarını düzenli bir şekilde yerine getirmesini sağlama,
5. Haksız rekabetin engellenmesini sağlama,

Genelde iş hayatında ahlâkî ilkeler birbirine benzer özellik taşır. Ancak muhtelif meslek gruplarında farklılıklar hatta zıtlıklar görülebilir. Bu durum çelişkili görünmekle birlikte o işin yapısına uygundur. Bu ahlâkî ilkeler, günümüzde bazı meslek grupları için kurulan dernekler tarafından yazılı hale getirilmiştir. Bir meslekî görevi yerine getirmede yapılan hata, o meslek çevresinin dışında; o mesleğin gereken sorumluluklarını bilmedikleri için pek eleştirilmez.

Toplumdaki genel değerlerdeki erozyon ve bunun iş hayatındaki dejenerasyonu ve bir anlamda her alandaki “ahlâksızlığın” sonuçlarının maliyeti sürekli artmaktadır. Bu durum ahlâkî ilkelerin geliştirilmesinin aciliyetini göstermektedir. Zaman içinde birtakım siyasî, sosyal, ekonomik ve kültürel değerlerde ortaya çıkan değişim zamanında ve doğru algılanarak gerekli tedbirlerin alınması gerekir.

#### **1.8. Yönetimde Ahlâkî Olmayan Davranışlar**

İlerlemek isteyen bir toplum, kendi tarihi, sosyal ve kültürel değerlerinden hareketle, kendi “ideal” ahlâkını oluşturmaya çalışmalıdır. Genel ahlâk için varılan bu hüküm, onun bir parçası olan iş ahlâkî için de geçerlidir.

Yöneticiler kurumda; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol olarak yönetimin işlevlerini uygularlar. Bu işlevler yönetimin temel işlevi olarak yöneticinin varlık sebebinde de oluşturur. Yönetici, sınırsız yetki sahibi değil, yetkileri; bu yetkiyi kendilerine veren güç tarafından denge ve denetim mekanizmasına bağlı olarak sınırlandırılır ve kontrol edilir. Yönetici, kararlarından sorumludur. Demokrasi, halk hâkimiyetine dayanan, temel hak ve hürriyetleri ve eşitliği sağlayan yönetim şeklidir. Yönetici, demokrasiyi kurumunda uygulayan, hak ve hukuku esas alan, keyfi uygulama, zulüm, tahakküm, istibdat anlayışından uzak; kibirlenmeyen, insanlara üstün bakmayan, başkalarının fikirlerine değer veren yerine göre farklı ortamlara uyum sağlayan bir vizyona sahip olmalıdır.

Kuruluş yöneticilerinin iş ahlâkını oluşturmada isteksiz davranışları veya yönetilenlere karşı ahlâkî olmayan davranışlar sergiledikleri görülebilmektedir.

#### **Yönetimde ahlâkî olmayan davranışlar:**

**1. Ayrımcılık:** Ön yargılı tutumlarla davranarak bir grup insana karşı, adaletsiz ve zarar verecek şekilde her türlü davranıştır.

**2. Kayırma:** Aile, akrabalık bağları gibi maddi olmayan etkileme araçlarını kullanarak, kamu görevlilerinin, bazı kişilere kamu işlemlerinde ayrıcalık (torpil) tanınmasıdır.

**3. Rüşvet, yolsuzluk ve zimmete para geçirmek:** Rüşvet, kamu görevlilerinin para, mal, hediye gibi birtakım maddi menfaatler karşılığında bunu sağlayana ayrıcalıklı bir kamu işlemi ile menfaat sağlamasıdır. **Yolsuzluk;** maddi ve başka bir değer karşılığında, kamudan kaynaklanan yetkileri kanun dışı kullanımı ile menfaat sağlamadır.

**4. Mobbing** (şiddet, baskı ve saldırganlık): Yıldırma ve korkutma gibi sosyal kabadayılıkla ve kimseden korkmaz, yılmaz görünerek çevresine meydan okuma davranışı ile astlarını yıldırma çalışması ve onları taciz etmedir. Şiddet, aşırı duygu durumunu, bir olgunun yoğunluğunu, sertliğini, kaba ve sert davranışı ifade eder.

**5. Sömürü** (istismar): İnsan veya nesnelere menfaat sağlamak için adaletsiz kullanımıdır.

**6. İhmal:** Hangi sebeple olursa olsun görevin savsaklanması ve geciktirilmesi veya üstü tarafından verilen emirlerin geçerli bir sebep olmadan yapılmamasıdır.

**7. Bencillik:** Bencillik, yöneticinin başkalarının faydasını düşünmeden; kimi zaman onlara zarar vererek; davranışlarını yalnız kendi ihtiyaçlarını karşılayacak, kendine menfaat sağlayacak şekilde yönlendirmesidir.

**8. İşkence** (eziyet): Bir insana maddi veya manevi olarak yapılan fizikî ve psikolojik acı yaşatan aşırı eziyettir.

**9. Yaranma-dalkavukluk:** Rahatsız edici ve sahtekârlık olmasına rağmen yöneticiye yaranma ve dalkavukluk yapmanın, başarı için ödenmesi gereken bir bedel olarak görülmesi yaygın bir davranış şeklidir.

**10. Kötü alışkanlıklar, dedikodu ve yobazlık** (bağnazlık): Bu türden davranışlar da yönetimde ahlâkî olmayan ve sıkça görülen davranışlardır.

Toplum hizmetinde olan kamu kurumlarının hizmetlerinde uyması gereken ahlâkî ilkeler belirlenmiştir.

#### **Kamuda ahlâkî davranış ilkeleri:**

1. Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci
2. Halka hizmet bilinci
3. Hizmet standartlarına uyma
4. Gaye ve misyona bağlılık
5. Dürüstlük ve tarafsızlık
6. Saygınlık ve güven
7. Nezaket ve saygı
8. Yetkili makamlara bildirim
9. Çıkar çatışmasından kaçınma
10. Görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması

Kamu Etik Kurulu tarafından yönetmelikle belirlenen bu ahlâkî ilkelerin, büyük bir kısmı halen yürürlükte olan 657 sayılı DMK'nda hükme bağlanan devlet memurlarının görev ve sorumlulukları ile paraleldir. Yönetmelik ekinde yer alan Kamu Görevlileri Etik Sözleşmesi aşağıda verilmiştir.

#### **Kamu hizmetinin her türlü özel çıkarın üzerinde olduğu ve kamu görevlisinin halkın hizmetinde bulunduğu bilinç ve anlayışıyla;**

1. Halkın günlük hayatın kolaylaştırmak, ihtiyaçlarını en etkin, hızlı ve verimli şekilde karşılamak, hizmet kalitesini yükseltmek ve toplumun memnuniyetini artırmak için çalışmayı,

2. Görevimi insan haklarına saygı, saydamlık, katılımcılık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu faydasını gözetme ve hukukun üstünlüğü ilkeleri doğrultusunda yerine getirmeyi,

3. Dil, din, felsefi inanç, siyasi düşünce, ırk, yaş, bedeni engelli ve cinsiyet ayrımı yapmadan, fırsat eşitliğini engelleyici davranış ve uygulamalara meydan vermeden tarafsızlık içerisinde hizmet gereklerine uygun davranmayı,

4. Görevimi, görevle ilişkisi bulunan hiçbir gerçek veya tüzel kişiden hediye almadan, maddi ve manevi fayda veya bu nitelikte herhangi bir çıkar sağlamadan, herhangi bir özel menfaat beklentisi içinde olmadan yerine getirmeyi,

5. Kamu malları ve kaynaklarını kamusal gayeler ve hizmet gerekleri dışında kullanmamayı ve kullandırmamayı, bu mal ve kaynakları israf etmemeyi,

6. Kişilerin dilekçe, bilgi edinme, şikâyet ve dava açma haklarına saygılı davranmayı, hizmetten faydalananlara, çalışma arkadaşlarıma ve diğer muhataplarıma karşı ilgili, nazik, ölçülü ve saygılı hareket etmeyi,

7. Kamu Görevlileri Etik Kurulunca hazırlanan yönetmeliklerle belirlenen etik davranış ilke ve değerlerine bağlı olarak görev yapmayı ve hizmet sunmayı taahhüt ederim. (**Kaynak:** Resmî Gazete 13.04.2005 sayı: 25785 / Kamu Görevlileri Etik Kurulu)

Herkesin hakkının eşitlik prensibine göre gözetilmesi ve adaletin yaygınlaşması olan sosyal adaleti sağlamada ahlâkî prensiplerin büyük katkısı vardır. **Sosyal adalet;** herkese kabiliyetine uygun yükselme imkânının tanınması, insanlarda doğuştan olan yeteneklerin gelişmesine fırsat hazırlanması, herkesin ürettiği hizmet ve yaptığı görev karşılığında hak ettiği maddi ve manevi mükâfata kavuşturulması, sıkıntıların da nimetlerin de hakkaniyete uygun olarak dağıtılmasını ifade eder. Bunun içinde güçlünün haklı olduğu değil, haklının güçlü olduğu bir hukuk ve ahlâk anlayışı kurulmalıdır.

**İbn-i Haldun** (Tunus,1332-1406): İslam bilimlerinin bütün dallarından, tabii ve sosyal bilimlere kadar, çağına ulaşan birçok konuda önemli tahliller yapmış. Tarih Felsefesinin ve İktisat Bilim'inin kurucusu ve insanlık tarihinin ilk toplum bilimcisi ve sosyoloğudur. Sosyolojinin birçok temel prensiplerini Batılı bilim adamlarından yüzlerce sene önce ortaya koydu. Tarih, siyaset teorisi ve sosyal psikoloji alanlarında İtalyan Makyavelli'ye; sosyal düzenin genel esaslarında Montesqu'ya; tarih felsefesi sahasında Rosseu ve Ouguste Comte'ye; devletlerin çöküşü ilkesinde İngiliz Tarihçi Gibban'a; pedagoji dalında ise William James ve Spencer'e ışık tutan metotlar belirledi.

İbni Haldun, siyasi bir hâkimiyetin kurulması, gelişmesi ve çözülmesi sürecinde Siyasi Lider veya liderlerden ziyade grubunun önemli olduğuna inanır. Siyasi bir liderin ferdi özellikleri ne kadar gelişmiş olursa olsun ekibini oluşturamadığı sürece kesin olarak başarıya ulaşamaz. Aynı şekilde, devletlerin çözülme sebeplerini yönetenlerin ferdi kusurlarında aramak da yanlıştır. Bu görüşüyle İbni Haldun'a göre Devlet siyasi bir Hanedan niteliğindedir. Bir devletin ortaya çıkması, gelişmesi ve zirveye ulaştıktan sonra çözülmesiyle bir siyasi hanedanın ortaya çıkışı, gelişim, yükselişi ve çözülmesi arasında sıkı bir paralellik kurar. Her devlete ortalama; 120-130 senelik bir ömür tanır ve her devletin genel olarak 5 temel aşamadan geçtiğini savunur:

**1. Kuruluş Devresi:** Her türlü karşı koymanın bastırıldığı, daha önce onu elinde tutan hanedandan zorla alınması devresidir. Ele geçiren grupta canlılık ve etkinlik en üst düzeydedir. Siyasi lider henüz geleneksel alışkanlıklarını kaybetmemiş, mütevazı ve kanaatkâr ve kendisini vatandaşlarından ayrı tutmaz.

**2. Otorite Devresi:** İktidarı elinde tutan lider kendi grubu üzerinde otoritesini tesis eder, mülkü ve nimetleri kendisi için istemeye başlar ve rakip olacak ileri gelenler yönetimden uzaklaştırılır, kendine bağlı itaatkâr kişiler yönetime gelir.

**3. Rahatlık Devresi:** İktidarın meyveleri toplanır, servet genişletilir, şan ve şöhret ön plana geçer, kendini ebedileştirecek eserler meydana getirilir. Siyasi liderin hem kendi grubunu hem de diğer grupları egemenliği altına aldığı dönemdir. Güçlü ordu, iyi çalışan sivil bürokrasi ve düzenli toplanan vergiler vardır.

**4. Taklit Devresi:** Siyasi iktidar, atalarının bıraktığını yeterli görmeye başlar. En doğru yolun kendisine miras bırakılan yolu takip etmek olduğuna inanır. Taklitçilik ve gelenekçilik, yenileşmenin önünü kapatır.

**5. İsrâf Devresi:** Siyasi iktidar, atalarından kalan mirası arzu ve hevesine göre israf etmeye başlar. Devlet yönetimine ehliyetsiz kişiler geçirilir. Böylece devletin çözülme ve yıkılma süreci başlar. Ordusunu, memurunu besleyemez ve giderlerini karşılayamaz hale gelir ve yıkılır.

İbni Haldun, devletin çözülmesinde dış faktörlerden ziyade iç sebeplerin öncelik taşıdığını kabul eder ve devletin tamamen ortadan kalkışı bir dış saldırıyla olacağını söyler. Devletin yıkılışındaki en temel sebepleri; Lider, Ekonomi ve Ahlak olarak 3 temel başlıkta ifade eder.

**1. Lider;** devletin kurulma safhasında grubuyla ahlâkî bir otorite ilişkisi içindedir. Zamanla otoritesini paylaşmak istemez. Liderin kibir, bencillik ve başkalarına hâkim olma duygusu öne geçer ve ona göre siyasetin kendisi de Tek Bir Hâkim olmayı gerektirir.

**2. Ekonomi;** asker ve para olarak güç iki temele dayanır. Devletin kuruluş safhasında fazla paraya ihtiyaç olmaz ancak zamanla devlet büyüyüp geliştikçe paraya olan ihtiyacı da ortaya çıkarır. Yönetimin tek para kaynağı vergilerdir. Vergilerin devamlılığı içinse sağlam ve gelişen bir ekonomik yapı gerekir. İbni Haldun, ekonominin kendine has kanunları olduğunu belirtir ve herhangi bir zorlama ekonomik hayatı alt-üst eder der. Ekonomik gelişmenin bir üst sınırı vardır ve ondan sonra duraklama ve gerileme başlar. Tahrik edilen insani ihtiyaçların artma hızı, bunları karşılayacak kazanç ve gelirlerin artış hızından fazla olduğu için bir noktada yetersizlik başlar. Bu noktada Devlet, ya giderlerini kısmak veya gelirlerini arttırmak şeklinde iki yoldan birini kullanmak durumundadır. Ne yazık ki bu noktadan sonra bu iki yol da başarıya ulaşamaz. Rahatlığa alışmış olanlar kemer sıkamazlar. Devlet gelirleri arttırmak için ya var olan vergileri artırır veya yeni vergiler koymak isteyebilir. Oysa vergi ile kazanç arasında aşılması gereken sınır aşırsa teşebbüs arzusu zayıflar. Vergide de gelir sağlayamayan devlet, bu defa ekonomik hayata girmek ister; üreticiden ürünü değerinin altında almaya, tüketiciye fahiş kârla satmaya çalışır. Bunun sonucu üretici üretimden, tüccar ticaretten vazgeçer. Tüketiciler şehirden kaçış yolları arar. Devlet bunun da fayda etmediğini görünce, önce yakınındaki varlıklı kişilerden başlayarak herkesin malına ve mülküne el koyar. Bu da vatandaşların yönetimden yüz çevirmesine, dış güçlerle ittifak yapmasına, ekonomik hayatın durmasına ve devletin ortadan kalkmasına yol açar.

**3. Ahlak;** ilkesinin medeniyetin (ilim, sanat, şehir hayatı, zenginlik ve konfor gibi) gelişmesine paralel olarak bozulup bozulmadığı tarih boyunca tartışma konusu olmuştur. Eski Atina'dan başlayarak Rönesans'a kadar pek çok düşünür, ahlâkî yozlaşmanın bir devletin çöküşünde önemli bir etken olduğunu savunur.



Berkeley; "Büyük Britanya'nın çöküşünü önlemek üzerine yazdığı düşüncelerinde, İngiliz halkının maddi heveslerinin artışından ve ahlâkî niteliklerini kaybedişinden önemle bahseder. Kurtulmak için Hristiyan ahlâkının ilkelerinin yeniden saygınlığa kavuşturulması gerektiğini belirtir. Aynı şekilde Fransa'da J.J. Rousseau; "Medeniyetin gelişmesinin ahlâkın bozulmasına yol açtığını" savunur. Spengler; Batının çöküşünü incelediği eserinde gelişmeyle birlikte ahlâkî değer ve kurumların yozlaşmasından söz eder. Mesela; saygı ve gelenek yerine, soğuk olgusallık; halk yerine, kitlesellik; gerçek değerler yerine, para ve soyut değerler; devlet ve toplum yerine, milletlerarası toplum değerleri hâkim olur. İnsanlar; kanaatkâr, dayanıklı, kendine güvenen, cesur, yardım sever, namuslu, dindar olmak yerine, haris, mağrur, korkak, tembel, bencil, müsrif, rahatına düşkün, dini değerlere lakayt hale gelirler. Doymak bilmeyen ihtiyaçlarını meşru yollardan tatmin edemeyenler, gayri meşru yolları zorlar ve ahlâkî değerleri yıkarlar. Devletin sunduğu konfora alışan idareciler bunu kaybetmemek için işi saltanata dönüştürebilir. Hürriyetçi ve demokratik bir hukuk sisteminin inşası yerine içine kapanan, komplolara sarılan ve fevkaladelik psikolojisi ile lider kültüne teslim olan yapılar inkıza mahkûmdur.

Çözülme sürecinde; Devlet bütün vatandaşlarına karşı adil değildir. Halk bireyselleşmiş, gayri meşru ilişkiler yaygınlaşmış, din ve ahlâk duyguları zayıflamıştır. Bilim üretenler, bilimin gücünü emperyalizmin emrine vermiş veya emperyalizm bilim camiasını elde ederek kendisine hizmet ettiriyor. Kapitalist anlayış ticarileştiremeyeceği ilmi bir araştırma ve ilerlemeyi desteklemez. Bu güçler sihirli kelime "değişim" ile toplumlara ahlâkî değer yargılarından uzaklaştırıp onlara hükmetmek ister. Avrupa medeniyeti Endülüs Emevi Devleti (756-1031/ Ben-i Ahmer Devleti: 1230-1492) gibi Anadolu'yu elde etmek istiyor. Avrupa, gelişmiş İslam medeniyetinden önemli oranda istifade etmiştir. Emevîler, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıdı. Fas, Kurtuba ve Gırnata üniversitelerini kurup, ilim ve fen ışıkları ile Hristiyanlık âlemini uyandırıp bugünkü gelişmişliklerine temel oldu.

Kamu kaynakları, tüm milletin sahip olduğu değerler olması sebebiyle bu kesimde görev alanlar bu kaynakları kullanmada azami dikkati göstermesi ve faaliyetleri hakkında halkı sürekli ve doğru bilgilendirmeleri ahlâkî bir sorumluluktur. Bunun için öncelikle, devleti, demokratikleştirerek denetlenebilir hale getirip, milletin sistem üzerindeki kontrolünü artırmak gerekir.

### **1.9. Ahi Ahlâkının Kuralları**

İş hayatında rüşvet, vurgun peşinden koşma, kalitesiz ürün üretme, vergi kaçırma, aşırı kâr isteği, hayali ihracat, gibi temel meseleler iş ahlâkının üzerinde durduğu ve çözmeye çalıştığı olaylardır. Bu tür meselelerin çözümü için geçmişten devralınan bütün değer hükümlerini zamanın icaplarına göre yeniden tevîl ederek bunlara yeni anlamlar ve yeni işlevler yükleyip yepyeni bir iş ahlâkı ve müteşebbis ideolojisi oluşturulmalıdır. Bu manada bizim toplumun ahlâk anlayışının temelinde Ahilik vardır. Ahlâkî eğitimi kazandırmak için Ahilikte uygulanan; tedrici, isticvab (sorgulama), örnek şahsiyetler gösterme, nasihat etme, telkin, darb-ı mesel (misal olarak söylenen meşhur söz) ve emr-i bi'l-maruf, nehy-i an'il-münker (iyiliği emretme ve kötülükten men etme) gibi metotların önemi büyüktür.

**Ahilik;** iyi ahlâk, dürüstlük, adalet, kardeşlik ve yardımseverlik gibi bütün güzel meziyetlerin birleştiği bir sosyal ve ekonomik düzendir. Batıdaki lonca tipi bir tür meslek ve dayanışma teşkilatıdır.

Kardeşlik esasına dayanan ahilik teşkilatının kurucusu Ahi Evran (1171–1262), Horasan'dan Anadolu'ya göç etmiş, önce Kayseri ve bilahare Kırşehir'e yerleşmiş ve orada Ahiyan (kardeşler) ve hanımı da Bacıyan (bacılar) olarak ifade edilen meslek teşkilatını kurmuşlar. 13. asırda yerleşik Bizans esnafıyla rekabet edebilmek için Müslüman esnafın kendi aralarında oluşturdukları bir nevi dayanışma ve mali sistemi olan "ortasandık" uygulaması bir ahilik müessesesidir. **Ortasandık**, üyelerin bağış ve aidatları ile biriken fon zora düşen ve çiraklık ve kalfalık safhalarını geçerek ustalığa yükselip de kendi işini kurmak isteyenlere faizsiz olarak kullandırılan sermayedir. Ahilik prensip ve kültüründe insan iki küreklî bir kayığa benzer; bir kürek ekonomi, ticaret ve sanat gibi işleri temsil eder, diğeri ise insani ilişkileri ve ahlâkî değerleri oluşturur. Sistem, mensuplarının meslekî tecrübelerini geliştirir ve güzel ahlâk ile teşhiz eder.

**Ahi ahlâkını oluşturan kurallar;** (1) iyi huylu ve güzel ahlâklı olmak, (2) iş ve hayatında doğru, güvenilir olmak, ahinde ve sevgisinde vefalı olmak, (3) hizmette ayırım yapmamak ve yaptığı iyilikten karşılık beklememek, (4) güler yüzlü ve tatlı dilli olmak, hataları yüze vurmamak ve dostluğa önem vermek, (5) kötülük edenlere iyilikte bulunmak, kötü söz ve hareketlerden sakınmak, (6) tevazu sahibi olmak ve kimseyi azarlamamak, sabır ehli ve öfkesine hâkim olmak, (7) anaya ve ataya hürmet etmek, (8) dedikoduyu terk etmek ve komşularına iyilik etmek, (9) insanların işlerini içten, gönülden ve güler yüzlü yapmak, (10) başkasının malına ihanet etmemek, cömert, ikram ve kerem sahibi olmak, (11) sır saklamak, içi, dışı, özü, sözü bir olmak, gelmeyene gitmek, dost ve akrabayı ziyaret etmek ve (12) mahiyet ve hizmetindekileri

korumak ve gözetmek gibi Ahiliğin 124 tane altın kuralı bulunmaktadır.

### **1.10. Global Ahlâkî Sorumluluklar**

Dünyada insan ihtiyaçlarını karşılayan kaynaklar bilinen kadarıyla sınırlı olması sebebiyle otoritelerin sahip oldukları kaynakları inhisar altına alarak, diğer insanları mahrum bırakmaları ahlâkî değildir.

Tüm insanlığın serveti olan kaynakların belirli ellerde temerküzü dünyada sosyal kargaşaları başlatır. Bu sebeple, tüm kaynakları gelecek nesilleri de düşünerek israf etmeden ekolojik dengeyi gözeterek kullanılması ve gerekli tasarruf tedbirleri ile insanların faydasına arz edilmesi gerekir. Dünyada hızla çözümlenmesi gereken global ahlaki sorunlar artmaktadır.

#### **Global ahlaki sorunlar:**

1. Ekonomik sömürü
2. Kişi, kurum ve devletlerin ödeme gücü üzerinde borçlandırılması
3. İlmi ve teknolojik istibdat
4. Askeri ve idari baskılar
7. İnsanları, toplulukları ve devletleri birbiri ile çatıştırma
8. Dış ticarete dövizin bir silah gibi kullanılması
9. Tüketimin bir kültür haline getirmesi
10. Emek sömürsü
11. Din ve inanç istismarı
12. Irk ve milliyet istismarı

Güç otoriteleri, hukuk, adalet, demokrasi, barış, medeniyet ve insan hakları gibi prestijli kavramları bir paravan olarak kullanmaktalar. Bunların içini boşaltıp kendilerini bunlarla perdeleyerek insanları, toplumları ve ülkeleri aldatmaktadırlar. Ahlâkî ölçülerden mahrum bu tür yapıların deşifre edilerek, masum ve mazlumların kandırılması önlenmelidir. Emperyalist anlayışın inşa ettiği ve globalleştirdiği ekonomik ve siyasi sistem, insani değerlerden mahrum olduğu için tüm dünyaya büyük zarar vermektedir. Üretim araçlarını ellerinde bulunduranların oluşturduğu kentsoylu toplum sınıfı olan burjuvaziye hizmet eden, diğer toplumları Oryantalist bakış açısıyla değerlendiren kehanet ve Kabbala gibi ezoterik (gizemli) bir öğretisi ve sembollerle mesaj veren anlayışların artık global ölçekte sorgulanması gerekir.

Dürüstlük, adalet, demokrasi, sevgi, saygı, hürriyet, ahlâk, fazilet, estetik ve vicdan gibi cihanşümül (evrensel) değerlerin “etkinlik temelli” bir eğitim uygulaması ile kişilere kazandırılmasını ifade eden **değerler eğitimi** global sorunların çözümünde tek yoldur. Toplumu yönlendiren; iyi-kötü gibi ahlâkî, doğru-yanlış gibi mantıkî, sevap-günah gibi dinî ve güzel-çirkin gibi estetik değerleri eğitimle gelecek kuşaklara aktarılmalıdır. Eleştirel düşünme, sentez yapabilme, problem çözebilme ve sebep sonuç ilişkisini kestirebilme gibi özellikler kazandırılabilir. Duygu ve vicdanları geliştirmeyi esas alan eğitim; maddi ve manevi olarak çift kanatlı olmalı, vasıflı insan, işi ehline veren, yeterlilik, liyakate uygun terfi ettirmeyi esas alan ve bulunduğu makamda yetersiz olanı bir alt kademeye alabilecek anlayışlı insanlar yetiştirmelidir.

Kapitalist anlayış, toplumun fitri yapısı içinde gelişen her yeni bilim, buluş ve anlayışa bir şekilde sızarak onu kendi lehine kullanır. Birçok alanı, bilimi, kuruluşu ve araştırmayı destekler, ona sponsor olur ve böylece kendi aleyhine olabilecek sonuçları başta bertaraf eder. Kapitalizm, fakirden zengine servet aktararak toplumda ekonomik eşitsizlik oluşturur, bu da ileride biyolojik eşitsizliğe sebep olur ve dolayısıyla hayata zenginler devam eder, fakirler ise bertaraf olur. Aslında bu anlayış gelişmiş ülkelere münhasır değil; kişiler ve organizasyonlarda kapitalist mantığa sahip olabilmektedirler. Bunlar da güçleri nispetinde etraflarını sömürürler. Bu yapılar kendine hizmet etmeyen, ortak akli esas alan demokratik gelişimleri engeller. Her yeniliği, gelişimi kapitalizmin tuzağı, onun eseri görmek, göstermek kolaycılığı, ona psikolojik üstünlük ve fizikî bir güç verir. Yenilik, gelişim gibi kavramları kullanarak, insanları, organizasyonları ve devletleri dönüştürür kendine hizmet ettirir. Bu sebeple, toplumu istediği yönde dönüştürmeye çalışan, onu sömüren kapitalist anlayış ile her insan ve her organizasyonun mücadele etmesi ahlâkî bir sorumluluktur.

Dünyadaki sosyal ve ekonomik eşitsizliğin temelinde; adil olmayan ticari uygulamalar, para üzerinden para manipülasyonu, bilimin endüstri hâkimiyetine girmesi, ülkelerin borçlarını ödeme güçlerinin üzerine çıkarmaları, bankaların belirli bir ölçekten fazla büyümelerine izin verilmesi, liberal kapitalizmin ve devlet kapitalizminin (komünist ekonomi) ahlâkî olmayan uygulamaları, maharet ve liyakatten mahrum yönetici zümresinin yönetim gücünü elinde tutması, 193 ülkeden oluşan Birleşmiş Milletlere bağlı kuruluşların etkili olamayışları gibi birçok sebep bulunmaktadır. Üstünlerin hukuku değil, hukukun üstünlüğünü esas alan yeni bir yönetim anlayışı ve yeni bir ahlâk gerekiyor. Çünkü dünyadaki, savaş, kargaşa ve fakirliğin temel

sebebi sömürü düzenidir. Bu düzenden ancak yeni bir ahlak anlayışı ile çıkılabilir.

**Global ahlâkî sorumluluklar çerçevesinde sorgulanması gereken konular:**

1. Sessiz silah olarak görülen ve dünyayı kontrol etmede kullanılan paranın dili, dini ve rengi var mıdır?
2. Bankaya yatırılan paralara nasıl takla attırılarak, sanal paralar oluşturuluyor?
3. Paranın üretim maliyeti ile yazılı değer arasındaki fark olan senyoraj (paranın üzerinde yazılan değerden para basım maliyeti düşüldükten sonra kalan) geliri kime kalıyor?
4. Rezerv para birimi olan Dolar emisyonunun ne kadar olduğunun bilinmesi (2006 itibariyle resmi emisyon miktarı açıklanmıyor) niçin istenmiyor? Doları yerine ortak bir para rezerv para olamaz mı?
5. BM, Güvenlik Konseyi; Çin, Fransa, Rusya, Birleşik Krallık ve ABD'den müteşekkil beş daimî ve seçilmiş on üye ile temsilde sağlanamayan adalet uygulamada nasıl sağlanacak?
6. Yahudilerin seçilmiş ırk olduğu, insanlığın büyük bir kötülükle karşı karşıya kalacağı ve Mesih'in geri gelip Yahudi ve Hristiyanların liderliğine geçerek bu kötülüğü yeneceği ve kıyametin kopacağına inanan Hristiyan mezhebi olan ABD merkezli Evanjelistler Ortadoğu neler yapıyorlar?
7. Matruşka modeli ile birbiri içine giren şirket ve sivil toplum kuruluşları aracılığı ile finans piyasasına hâkim paranın gizli sahipleri olan oligartlar bu parayı nasıl yönetiyorlar?
8. Kapitalist anlayışın desteklediği bilimsel araştırmalar ne kadar bağımsız olabilir?
9. Bir seçkinler ekonomisi olan liberalizm ile ülkelerin kaynakları nasıl sömürülüyor?
10. Seçilmiş ırk mitine dayalı seçkinlerin kurduğu global kapitalist düzene karşı olmak yeterli mi?
11. Faizle büyüyen kesim, ülkeleri borçlandırıp, borç sarmalına düşürerek nasıl kontrol etmektedirler?
12. Ülkelerin bekası için maddi terakki yanında şart olan manevi terakki niçin ihmal ediliyor?
13. Tohum bankaları aracılığıyla, tohumlar nasıl bir silah haline getiriliyor?
14. Dünyanın gizli tarih ve ajandasında söz sahibi, dünya kaynaklarını kontrol eden aileler kimlerdir?
15. İnsanları sömürmede kullanılan; din, değişim, ümit ve algı yönetimi bunların elinden nasıl alınabilir?
16. Yeni bir düzen kurmak için bir kaosa mı ihtiyaç var? Kaos olmadan adil bir düzen kurulamaz mı?
17. Emperyalist ve sömürü felsefesini yansıtan "Hangi din, hangi ırk ve renkten olursan ol, sizi ben yöneteyim" anlayışı niçin hala geçerliliğini sürdürüyor?
18. Sürekli fikir değiştiren, herkesin kendisini anlamasını bekleyen, hırçınlar nasıl bertaraf edilecektir?
19. Televizyon, sosyal medya ve elektromanyetik sistemlerle, insanları istedikleri istikamette yönlendirme operasyonları nasıl bertaraf edilebilir?
20. Dünyanın belirli yerlerinde niçin off-shore hesap ve bankacılığıyla vergi cennetleri oluşturuluyor?
21. Casusluk faaliyeti yapan istihbarat servislerinin, dünyada büyük şirketlere sahip olma sebepleri nedir?
22. Dünyadaki uyuşturucu sevkiyatında hangi yapılar ve istihbarat servisleri etkilidir?
23. Besin zincirinin tepesindeki insanın, ekolojik dengeyi bozması niçin engellenemiyor?
24. Papalık ve Evanjelistler, İslam'ın kalem ve kılıcı gördükleri Türkiye üzerine planları nedir?
25. Suç işleyenleri mahkeme huzuruna çıkarmak, adalette esas bir kaide olarak nasıl sağlanacaktır?
26. Dünya için bir felaket olan, on büyük aileye ait bankanın kontrolündeki para nasıl yönetiliyor?
27. Dev ilaç firmalarının hava operasyonları ile çevreye püskürtülen kimyasallarda beyin kontrolü ve çeşitli isimlerle ifade edilen gripler için dünyaya aşı satışları doğru mudur?
28. İnsanlık aleyhine faaliyet yürüten işletme ve sivil toplum kuruluşları nasıl zaptı-rap altına alınacak?
29. Anti depresan ilaç kullanımındaki artışın sebebi nedir ve niçin kontrol edilemiyor?
30. Kapitalizm, üretim artışını sağlayacak yatırımlar için müteşebbisi bankalara niçin mecbur bırakıyor?
31. Hâkimiyet kurmada, 1. ihraç ürünü silah, 2. istihbarat kontrolündeki filimler olduğu biliniyor mu?
32. Kudüs merkezli tek dünya devleti, tek dünya dini ve tek dünya tüketicisi dayatmasını kimler yapıyor?
33. Güç olarak kabul edilen bilginin seçkin azınlığın elinden ve kontrolünden kurtararak etkinliğini daha geniş kitle ve tabana yaymak için neler yapılmalıdır?
34. Global güvenliği bozan ego-eksantrik ve fanatiklerin beslendiği fikir kaynakları nasıl kurutulabilir?
35. Ülke gücünü elde eden seçkinlerin hedeflerine ulaşmada kamu imkânlarını kullanmaları nasıl önlenir?
36. Her ekonominin bir siyaseti, her siyasetinde bir ekonomisi vardır. Ekonomi bir bilim olmasının yanında aynı zamanda bir siyasettir ve siyasette bir sanattır gerçeği nasıl anlaşılmalıdır?
37. Globalciler ve ulusalcılar arasındaki mücadele dünya geneline zarar vermeden nasıl yönetilir?
38. Ülkelerin halkları kardeştir, sömürlere karşı birlikte mücadele nasıl yapılmalıdır?

39. Modern ülkeler meselelerini hurafelerle değil, müzakerelerle çözer anlayışı nasıl yerleştirilmelidir?
40. Emperyalist ülkeler arasındaki örtülü savaşta hangi devlet ve terör örgütleri vekâleten kullanılıyor?
41. Eğitim kurumlarında verilen derslerin hâkim ideolojilerin aktarımına alet olmaktan nasıl kurtarılır?
42. Emperyalistlerin İslam coğrafyasını kontrol için selefi geleneği, ehlisünnet omurgası üzerine inşa çalışmaları nasıl sonlandırılır?
43. Kalkınma için yatırım güvenliğinde temel gösterge; şeffaflık ve öngörülebilirlik nasıl sağlanabilir?
44. Geçim kaynağı yoğun olarak ziraata dayalı toplumların, üründe standardizasyon ve kalite sağlama çalışmaları ile mahsul çeşitlerini azaltma sebepleri nelerdir?
45. Söylemin dönüştürücü gücü ile nüfuz ve etki alanını genişletme ve retoriği abartarak, yeni beklentiler oluşturma ve bunları yönetmede karşılaşılan meseleler nasıl aşılabılır?
46. Devlet ve ekonomi yönetimi; donanım ve liyakat ister. İlmî olmayan yollarla ve hamasetle başarı sağlanamaz. Liyakat sistemi ile marifete dayalı işi ehline veren bir sistem nasıl yerleştirilebilir?
47. Emperyalistlerin gece kurtla beraber sürüye saldırıları ve gündüz ise çoban ile yas tutmaları nedir?
48. Emperyalistlerin, paralı askerlerle kurdukları terör yapıları ile sömürmek istedikleri ülkelerde devletler savaşı yerine sınıf savaşlarını tetikleyerek hâkimiyetlerini devam ettirmeleri nasıl önenebilir?
49. Asya toplumları kamucu ve eşitlikçi, Avrupa toplumları ise bireyci ve egoist olduğu biliniyor mu?
- Her iki Dünya Savaşını kapitalist sistemin temsilcileri başlattı; soykırımlar, Avustralya'da 20 milyon Aborjin'in öldürülmesi, Hiroşima ve Nagazaki'de 250 bin kişinin ölümüne sebep olan nükleer bombalar, Kuzey Amerika'da 100 milyondan fazla Kızılderili katli, 180 milyon Afrikalının köleleştirilmesi. Avrupalı birisi kötü bir şey yaptığında ona cinayet deniyor, fakat bir Müslüman aynı şeyi yaptığı zaman ona terörist deniliyor, bu ahlâkî olmayan bir çifte standarttır.

Dünyada, her ne kadar global ölçekli askeri, siyasi ve ticari operasyonlar artıyor gözükse de aslında; devletler ve milletler arası savaş, yerini artık sosyal tabakalar arasındaki “sosyolojik savaş”a bırakıyor.

## **2. SOSYAL SORUMLULUK**

### **2.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı**

Sosyal sorumluluk, iş ahlâkı içinde yer alan ve işletmenin ekonomik ve kanuni şartlara, iş ahlâkına, organizasyon içi çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve siyaseti takip etmesine, insanları memnun etmesine yönelik bir kavramdır.

Sosyal sorumluluk kavramını oluşturan “sosyal” kelimesinin anlamı, “toplumla ilgili, toplumsal” ifadelerini kapsar. Sorumluluk ise kişinin kendine ve başkalarına karşı yerine getirmesi gereken yükümlülüklerini zamanında yerine getirmesini ifade eder.

Günümüzde organizasyonlarının kuruluş ve faaliyette bulunma sebepleri geleneksel anlamda sadece kâr gayesiyle değil, topluma hizmet gayesiyle, müşterilerin taleplerine uygun nitelik ve miktarda mal ve hizmet üretmeleri gerekir. Ürettikleri bu ürünleri, müşterilerin taleplerine uygun miktar ve yerlerde, onların ödeme güçlerine uygun fiyat ve zamanda sunmaları sonucu oluşacak tüketim ve sağlanacak fayda, aynı zamanda toplumun refah düzeyini de gelişmesini sağlayacaktır. İşletmelerin bu gayeyi benimsemeleri, onların sosyal mesuliyetlerinin bilincine varmaları şeklinde açıklanabilir.

Sosyal sorumluluk, kişi ve kurumların ekonomik faaliyetlerini, ilgili olan; çalışanlar, müşteriler hissedarlar, tedarikçiler, tabii çevre, toplum ve devlet gibi tüm tarafların menfaatlerine zarar verilmeden yönetilmesidir. **Sosyal sorumluluk**; bir kişi ve organizasyonun ekonomik ve kanuni şartlara, iş ahlâkına, işletme dışı ve içi çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma siyaseti takip etmesine, insanları mutlu ve memnun etmesine yönelik mesuliyetlerini ifade eder.

Ahlâkî, kanuni ve ekonomik boyutta; çevreyi koruma, müşteri tercihini dikkate alarak kaliteli ürünler sunma; personelin temel hak ve hürriyetlerine saygı gösterme; işletmeyi ortakların haklarını koruyacak ve kârlı şekilde yönetme, faaliyetlerle ilgili doğru bilgi sunma ve toplumun refah seviyesini yükseltecek eğitim, sağlık ve sanat etkinliklerini destekleme birer sosyal sorumluluk faaliyetidir.

Ekonomi bilimi, işletmeleri ekonomik sistemin temel parçası sayarak kıt olarak bilinen kaynakları birleştirerek fayda oluşturan ekonomik birimler olarak kabul eder. Ülke ekonomik sistemi dâhilinde faaliyet gösteren işletmeler müşterilerin muhtelif ihtiyaçlarına cevap verme yarışı içinde, toplumun genel ahlâkına uygun, kişilere, çevreye ve devlete karşı görevlerini içine alan sosyal mesuliyetlerini yerine getirmeyi kendine temel kabul etmelidir. Aynı zamanda işletmelerin gelişerek, büyüyüp güçlü bir yapıya kavuşmaları ülkenin ekonomik ve sosyal yapısının da güçlenmesini sağlar.

Yöneticilerin karar alma sürecinde rehberlik edecek etkenlerin başında onun ahlâkî değeri gelir.

Yöneticilerin yeri toplum nezdinde; sürekli olarak sosyal refahı sağlama sorumluluğunu taşıyan kişilerdir. İşletme faaliyetlerinde yer alan kişilerin veya karar veren yöneticilerin kararlarında ticari ve ahlâkî değerleri dikkate almaları gerekmektedir. Artık kuruluşlar işlerini yaparken, çalışanına, tüketiciye, çevresine ve topluma, iş ahlâkını bozmadan onlara fayda sağlayacak görev ve sorumlulukları yerine getirmelidir.

## **2.2. Kurumların Sosyal Sorumlulukları**

Yöneticilerin uzmanlaşması, işletmelerin büyümesi, çok ortaklı hale gelmeleri, rekabet ve çevre meselelerinin artışı, iyi imaj oluşturma istekleri ile meslek kuruluşlarının, işçi sendikalarının ve tüketici organizasyonlarının güçlenmesi ve baskıları, ülkenin sınırlı kaynaklarının verimli kullanılması hususunda alınan tedbirler gibi sebepler kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin artmasında etkili olmuştur.

**Kurumsal sosyal sorumluluk**, kuruluşların bir kurum vatandaşı olarak işlerini, paydaş ve çalışanları ile sosyal, ekonomik, kültür ve çevre konularında hassas, ahlâkî sorumluluk sahibi bir anlayışla gerçekleştirmeleri ve toplumun ihtiyacı olan konulara yatırım yapmasını ifade eder. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumun kanunlara uymayı değil, kendi istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamaları ihtiva eder.

Sorumluluk sahibi olmayan ve görevlerini zamanında yerine getirmeyip ihmal eden kişi ve toplumlar ağır bedeller öderler. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık anlayışı üzerine bina edilir. Bu noktada, verimliliğe odaklı, riskleri önceden tespit ederek tedbir alan, sınırlı kaynakları basiretli değerlendirerek etkin kullanma ve sürdürülebilirlik yaklaşımı ile kalıcı değerler üretebilmeyi hedefleyen insan unsuruna ihtiyaç bulunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun gereği, toplumun değerlerine katkı vermek, onları geliştirmek, sivil toplum kuruluşları ile işbirliğine giderek belirli gönüllülük projelerine destek (sponsor) olmaktan geçer. Çalışanların beklentileri, toplumun kuruluştan beklentileri birbiriyle uyumlaştırılarak; çalışanların mutluluğu ve toplumun da huzuru sağlanmış olur.

İş hayatında, ticari faaliyetlerin yürütülmesi sırasında Türkçe kelimeler yerine uydurukça veya yabancı kelimeleri Türkçe gibi kullanma lisanı olan plaza dili bir toplumsal yozlaşmadır. Kurum çalışanlarının kendi aralarındaki sohbetlerde, e-posta mesajlarında kullanılan dilin her geçen gün değişerek yeni uyduruk bir lisan olan **plaza** (beyaz yakalı) dilini ortaya çıkarmaktadır. Meslekî, sosyal ve toplumsal yozlaşmayı getiren bu durumun kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde bir görev olarak görülmesi gerekir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun organizasyonlara sağladığı birçok fayda yanında bazı görüşlere göre de birtakım mahzurları da barındırmaktadır.

### **Kurumsal sosyal sorumluluğun organizasyona faydaları:**

1. İtibar ve risk yönetimi,
2. Çalışanların tatmini,
3. Yenilik ve öğrenme,
4. Sermayeye rahat ulaşım,
5. Mali performans artışı,

### **Kurumsal sosyal sorumluluğun organizasyona olabilecek bazı mahzurları:**

1. Organizasyon kârının düşüşü,
2. Organizasyon maliyetlerinin artması,
3. Organizasyon gayesinden uzaklaşma,

Sosyal sorumluluk çerçevesinde kuruluşlar birçok alanda topluma hizmet sunmaya yönelmiş durumdadır. Sosyal ve kültürel alanlardaki hizmetler prestij kazandıran faaliyetler olarak görüldüğünden iş insanları kendi isimlerini taşıyan okul binaları yaptırıyor; özel okullar, üniversiteler kuruyorlar; vakıf ve dernekler gibi gönüllü teşekküllerle erozyonu önleme, sosyal problemlere çareler bulma gibi faaliyetleri yürütüyorlar. Son zamanlarda işletmeler müşterisine, çevreye, çalışanlarına ve topluma saygılı kuruluş görüntüsü oluşturulmakta ve bu faaliyetler için yapılan harcamalar da itibar kapitali olarak değerlendirilmektedir.

Organizasyonlar sosyal mesuliyetlerini yerine getirmek için; toplumun ihtiyaçlarını tespit eder, üretir ve tüketime arz ederek bölgenin ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi gelişimine katkı sağlar. Tasarrufların verimli alanlara yatırılmasını sağlayarak ekonomik kalkınmaya katkıda bulunur. İşletmeler, toplumda üretim, bölüşüm, tüketime, devlete karşı mali yükümlülüklerini yerine getirerek vergi ve sosyal adaletin gerçekleşmesine, demokrasinin gelişmesine ve toplumun müşterek kullandığı somut ve soyut değerleri gözeterek daha etkin ve uzun ömürlü olmasına katkıda bulunur. İşletmeler sürdürülebilir bir kalkınma anlayışı dâhilinde ekolojik dengeye duyarlı, çevreye saygılı, sosyal ve kültürel faaliyetlere katkılarıyla toplumun gelişimini ve refahını sağlar.

Sosyal sorumluluk çerçevesinde; devletin sosyal barışı ve adaleti sağlamak gayesiyle sosyal ve ekonomik hayata aktif müdahalesini gerekli ve meşru gören ve bu noktada ekonomik ve sosyal alanlarda fertlere sosyal güvenlik ve adalet sağlayıcı politikalar üreten devlet modeli olan **sosyal** (refah) **devlet** anlayışı ile ülke kalkınmasında özel sektöre de yer verilmektedir.

Organizasyonlar, karşılıklı kazanma ve tanınmaya veya kalıcı ilişki ağlarına sahip olmaya bağlı olan mevcut ve potansiyel kaynakların toplamı olan **sosyal sermayeye** büyük katkılar sağlarlar.

### **Kurumların temel sorumlulukları:**

**1. Çalışanlara karşı sorumlulukları:** Bu konuda düzenlenen “**Sosyal Sorumluluk 8000 Standardı**”nın iş yerinde uygulanması gerekir. Çalışanlara karşı mesuliyetler; (1) iş güvenliği tam olarak sağlanmalı, (2) çalışanlarının sağlığı için muhtelif tedbirler alma, (3) liyakat kuralını uygulamalı, (4) çalışanın özel hayatına saygılı davranılmalı ve (5) çalışanın iş hayatından tatmin olabilmesi için kariyer planlaması gibi tedbirler almalı. İşletmede yöneticiler zaman zaman çalışanlara ahlâkî olmayan; (1) ayrımcılık, kayırma, yaranma ve dalkavukluk, (2) şiddet, baskı, saldırganlık, hakaret ve küfür, (3) zimmet, rüşvet ve yolsuzluk, (4) sömürü ve işe siyaset karıştırma, (5) ihmal ve dedikodu, (6) bencillik, korkutma, taciz ve işkence ve (7) görev ve yetkinin kötüye kullanımı gibi davranışlar sergileyebilmektedirler.

**2. Müşterilerine karşı sorumlulukları:** Ürün güvenliği ve kalitesi sağlayarak garanti süre ve şartları bakımından aldatici olmamalı. İşletmeler, yanıtıcı paketleme, yanıtıcı reklâm ve yanıtıcı pazarlama yapmamalı ve müşterilerine “**daha kaliteli ve güvenilir ürünler sunma**” mesuliyetini vurgulayan **ISO 9000** ve tabii çevreye karşı olan mesuliyetlerini düzenleyen **ISO 14000** serileri gibi standartları yerine getirmelidir. Gıda kökenli hastalıkların önüne geçebilmek ve tüketici sağlığını korumak gayesiyle bilhassa kolay bozulabilen; su, süt ve et ürünleri tesislerinde HACCP sistemi uygulaması zorunlu hale getirilmiştir. Bu çeşit ürünlerin gerekli kontrollerini Tarım ve Köy işleri Bakanlığı gerçekleştirmektedir. Bu sorumluluklar; (1) müşterilerin şartsız tatmini, (2) ürün güvenliği ve kalitesi sağlamalı, (3) garanti süre ve şartları bakımından aldatici olmamalı, (4) reklâmlarda yanıtıcı olmama, çocuklara yönelik reklâm yapmama ve (5) yanıtıcı paketleme, aldatici pazarlama yapmamalı şeklinde sıralanabilir.

**3. Tabii çevreye karşı sorumlulukları:** İşletmelerin kurulu buldukları tabii çevreye karşı birtakım mesuliyetleri bulunmaktadır. İşletmeler bu mesuliyetlerini çevre yönetim sistemine uygun hareket ederek yerine getirir. **TS EN ISO 14001:2005 Çevre Yönetim Sistemi:** Bir işletmenin çevreye dair zorunluluklarını yerine getirmesi için yaptığı faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve gözden geçirilmesini ifade eder. İşletmenin çevreye karşı sorumlulukları; (1) canlılara ve tabiata zarar vermemeli, (2) çevre kirliliğine yol açmamalı, (3) tabii kaynaklara zarar vermemeli ve (4) çevreye saygılı davranmalı şeklinde sıralanabilir. **Flora**, bir ülkede veya bir bölgede yetişen bitkilerin tür olarak tümü, **fauna** ise belli bir bölgede yaşayan hayvanların tümünü ifade eder. Yaşanılan alanlarda bulunan elektrik akımı taşıyan kablolar, radyo frekans dalgaları yayan; radyo ve televizyon vericileri, cep telefonu baz istasyonları, yüksek gerilim hatları, trafolar, mikrodalga yayan ev aletleri gibi araçların oluşturduğu, insanın ve diğer canlıların üzerinde bozucu etkiler yapan “**elektromanyetik alanlar**” önemli oranda **elektromanyetik kirliliğe** sebep olmaktadır. Elektronik pus olarak da isimlendirilen ve gözle görülmeyen bu elektromanyetik kirlilik, bazen zaman cep telefonunun çalmasıyla televizyonda karlanma yaparak, kimi zaman ise yüksek gerilim hatları yakınında uçan helikopterleri bile düşürerek kendini gösteriyor. 20. asır ile birlikte tabiatta da var olan bu manyetik alanlara insan yapımı olanlar da eklenmesiyle bu manyetik dalgalar insan organizmasında önemli ölçüde karışıklığa sebep olmakta, vücudun molekül ve atomların dengelerini bozmakta, biyo-kimyevi işlevleri etkilenmekte ve elektriksel dolaşımı zarar görmektedir.

**4. Hissedarlara karşı sorumlulukları:** İşletme yönetimi, işletmenin ortaklarına karşı hesap verme, bilgi verme ve hisselerine oranla dönem sonunda kardan pay verme gibi temel görevleri bulunmaktadır.

**5. Tedarikçilere karşı sorumlulukları:** İşletmeler üretim için gerekli tüm girdileri tedarikçilerden temin ederler. Bu açıdan kaliteli bir üretim için işletmeye hammadde girişinin temin edildiği tedarikçilerle iyi ilişkiler kurup geliştirmelidirler.

**6. Topluma ve devlete karşı sorumlulukları:** Toplum hayatını zenginleştirecek sosyal-kültürel-sportif faaliyetlere katkıda bulunma ve devletin kanun ve yönetmeliklerine uymalı ve vergisini ödemelidir. Bu mesuliyetler; (1) aile hayatına saygılı olmalı, (2) cinsiyet ayrımcılığı karşı duyarlı davranmalı, (3) devletin kanun ve yönetmeliklerine uymalı, (4) vergisini ödemeli, (5) toplumu ilgilendiren meseleleri için duyarlı olmalı ve çözümü için katkıda bulunmalı ve (6) kültür ve sanat faaliyetlerini destekleyerek toplum hayatını zenginleştirme gibi sıralanabilir.

**7. Rakiplere karşı sorumlulukları:** Aynı piyasada faaliyet gösteren ve aynı ürünü üreten satan rakip

kuruluşlar kendi aralarında birbirlerine karşı muamelelerinde saygılı ve dürüst olmalıdırlar.

Fikir, kurum ve sistemlerin bekası, ancak adaletle mümkündür. Bu yapılar çevresine, çalışanına ve topluma karşı faaliyet ve ilişkilerinde adaleti esas almalıdır.

### **2.3. Global Sosyal Sorumluluk**

Sosyal sorumluluk günümüzde global ölçekte değerlendirilmektedir.

**Global sosyal sorumluluk;** kişi ve kurumların topluma karşı olan sorumluluklarını global anlamda birbirine bağlayan bir kavram olarak; bütün canlılara, tabiata ve bunların bir bütün olarak meydana getirdiği dünyaya karşı sorumlu değildir. Sosyal sorumluluğun globalleşmesi ve daha geniş anlamda düşünülmesiyle kapsamı genişlemiş ve toplum meselelerinin çözümüne yönelik mesuliyetler global meselelerin çözümüne doğru büyümüştür.

Global sosyal sorumluluk, dünya ölçeğinde bilhassa; sulh, güvenlik, iklim, enerji, ekonomi, kültür ve diyalog alanlarında her kişi ve organizasyonun üzerine düşen görevleri yerine getirmesini ifade eder. Global meselelerde sivil toplum kuruluşlarının önem ve sorumluluğu büyüktür. Kurum içi sosyal mesuliyet ile işletmenin kârlılığı ve verimliliği arasında iki yönlü bir ilişki mevcuttur. Kurum dışı mesuliyet olan; topluma, devlete ve tabi çevreye karşı mesuliyet ise kurum gayesi ile daha fazla çatışır. Burada kuruluşun asıl gayesi ile çatışsa da sosyal mesuliyet ahlâkî iş ahlâkının mühim ve ayrılmaz bir parçasıdır.

Rio de Janeiro’da 1992 senesinde yapılan Dünya Çevre Zirvesi’nde siyasi bir ideal ve kalkınmada yeni bir boyut olarak benimsenen **sürdürülebilirlik;** sisteminin odak noktası olarak global eko-sistemlerin üzerindeki yükün nasıl kaldırılabilirliği ve çevre meselelerinin en büyük müsebbibi olan sanayileşmiş ülkelerin tabii hayat şartlarının korunmasında özel bir sorumluluk üstlenmeleri gerektiği kabul edilmiştir.

BM 73. Genel Kuruluna konuşan BM genel sekreteri António Guterres, insanların siyasi kurumlara olan inancını kaybettiğine, kutuplaşma ve popülizmin arttığına dikkati çekti. Guterres, “Bugün, dünya düzeni oldukça kaotik, güç ilişkileri karışık ve evrensel değerler aşınıyor. Demokratik ilkeler kuşatma altında. Hukukun üstünlüğü zayıflıyor. Suçlar cezazsız kalıyor. Liderler ve devletler içeride ve uluslararası arenada sınırları zorlarken bir dizi paradoksla karşı karşıyayız. Çok uluslu sistem en fazla ihtiyaç duyulduğu bir dönemde tehlike altında.” dedi. Bu karamsar tabloyu aydınlatacak Foton Kuşağı teorisine göre güneş sistemi yüksek enerjili bir foton kuşağına girmektedir. Bu kuşağın eni yaklaşık iki bin yıl, çapı ise ikibin ışık senesidir. Bu kuşağı ilk fark eden Halley kuyruklu yıldızının kâşifi İngiliz gök bilimci Edmond Halley'dir. Teoriye göre, güneş sistemi 1962’de bu kuşağın sınır noktasına girdi. Bu 1. Enerji seviyesi denmek, 2. enerji seviyesine ise 1987’de girilmiş. 3. ve son enerji seviyesine ise 2012’de girildi. Bu tarihten sonra yüksek enerjili bir devre yaşanıyor. Bu teorisyenlere göre dünya daha temiz, daha yeşil bir çevreye, daha güzel ve iyi insanların önde olacağı barış ve huzur dolu bir dönem olacak. Foton Kuşağı teorisi ispatlanmış bir teori değil ve bu sebeple söylenenler tam olarak kabul edilebilir durumda gözüküyor.

XIX. asrın başında, artan dünya nüfusu karşısında gıda maddelerinin ihtiyaçları uzun süre ve yeterli derecede karşılamayacağı endişesine kapılan Thomas Robert Malthus: (1766 -1834 İngiliz nüfusbilimci ve ekonomi politik teorisyeni), "nüfusun geometrik, üretimin ise aritmetik bir dizi ile artacağı ve gelecekte insanlığın açlıktan öleceğini ileri sürmüştü. İki asırdır ekonomi kitaplarında karamsar bir düşüncenin mahsulü bu teori, geçerliliğini kaybetmiştir. Hızla artan dünya nüfusuyla doğru orantılı olarak toplam ihtiyaçlar artmış, her insanın ihtiyaç listesindeki tüketim maddeleri türü de gelişme göstererek, yeni ihtiyaçlar dâhil olmasına rağmen, gıda maddelerinin nüfus artışından daha hızlı arttığı ortadadır. Foton Kuşağı teorisine göre 1960’lardan itibaren güneş sistemi yüksek enerjili bir foton kuşağına girmesiyle, dünya bol enerji, bol hammadde, bol gıda maddesi dönemine doğru yol almıştır. Güneş, rüzgâr, nükleer enerji, yeraltı ısı kaynakları, yenilenebilir enerji kaynakları devreye girmesiyle, ucuz, havayı kirletmeyen ve sınırlı olmayan enerji sağlanacaktır. Yeni teknolojiler, sonsuz bir kâinat, sınırsız kaynakları elde etmek üzere sunduğu bu inkişaf döneminde dünyada kıtlığın olacağı söylenemez. Kâinat istiflenmiş, sayısız madde ve enerji kaynaklarından insanoğlu ilmini geliştirdiği nispette istifade edecektir. Kötü yönetim, adil olmayan paylaşım ve kaynakların israfı suni bir kıtlık oluşturabilir.

Konvansiyonel (klasik) nükleer ve kimyevi silah ticaretini kontrolüne alan süper güçler değişik coğrafyalarda savaşlar çıkarıyorlar. Gücün zehrini ve iktidar sarhoşluğuna kapılanlar hâkimiyetlerini devam ettirebilmek için sosyal sorumluluktan uzak ve ahlâkî olmayan milletlerarası uygulamalara giderek, benimsedikleri “Yenidünya düzeni bir krizden doğar” görüşü ile krizler çıkarıyorlar. Batı 17. asırda elde ettiği bu bilim gücü ile diğer medeniyet ve coğrafyaları sömürgeleştirip, zihinlerini iğdiş ederek, onları aşağılık kompleksine mahkûm etti. Bu toplumlar, onların kavramları ile kendi dünyalarını kuramazlar, bunlar ahlâk ve kültürlerine uygun kavramlar geliştirmeliler. Dolayısıyla, kiralık kapital ile kapitalizm, ithal

felsefe ve sosyoloji ile hürriyet olmaz. Artık, bilimin kolektif olarak yapılabildiği ve ortak bir uğraşı alanı olan dünyamızda toplumlar çevreden kopmadan dünya merkezli bir bakış açısı geliştirmelidir.

Amerika kıtasının Avrupa'dan gidenlerce ele geçirilmesi ve yerli Astek, Maya ve İnka Medeniyetlerinin imhası bir keşif değil, bir işgaldir. Elli birinci bölge efsane hikâyeleri ile her alanda üstün olduğunu diğer toplumlara kabul ettirmek ve dünya jandarmalığına soyunup birçok coğrafyada manevralar yürüterek ekonomik kaynaklarını çarçur eden ABD, nüfusunun (300 milyon) 40 milyonu gıda yardımı karnesi ile yaşamaktadır. Diğer yandan dünya gücü olma ve hâkimiyetini devam ettirmek isteyen Rusya da sınır ötesi operasyonlar yürütmektedir. Bu noktada Avrupa'nın, ekonomik olaylara pozitivist yaklaşarak, merhameti göz ardı ettiğine vatandaşlarının karne ile yaşayanları en iyi örnektir.

Global sömürgeciler, iklim değişikliği, kimyasal püskürtme, insan soykırımı; elektronik cihazlarla, ürün genleriyle (GSO) ve gen bombası gibi stratejik ilmi çalışmalar yürütmekteler. Manyetik bir kaymaya giren dünyanın buzul erimeleri ile yeni bir münhasır ekonomik bölge ve yeni ticari ulaşım yollarının ortaya çıktığı kuzey kutbunda bir güç çatışması yaşanmaktadır. **Arktrik** (Kuzey Kutup) Bölgesi; Kanada'nın herhangi bir kanuni tanımlaması olmayan, modeline göre üçlü, dörtlü, beşli, altılı veya yedili olarak sınıflandırılan, siyasî ve coğrafi tanımına göre farklılaşan alanlara verilen isimdir. Kaynakları kendi menfaatlerine kullanabilmek için nüfus seyreltme siyaseti özellikle Afrika'da; AIDS ve vekâlet savaşları ile yapıldı. Gıdalar üzerinde "Gıdayı yönetirseniz, insanları yönetirsiniz" anlayışı ile hareket ederek dizayn çalışmaları yürütülüyor. Metafizik; beyin kontrolü, kara bûğü ve cinleri kullanarak topladıkları istihbaratlar ile istedikleri ülke ve grupları kontrol ediyorlar.

Dünyadaki sosyal ve ekonomik eşitsizliğin temelinde; adil olmayan ticari uygulamalar, para üzerinden para manipülasyonu, bilimin endüstri hâkimiyetine girmesi, ülkelerin borçlarını ödeme güçlerinin üzerine çıkarmaları, bankaların ölçsüz büyümelerine izin verilmesi, liberal kapitalizm ve devlet kapitalizminin (komünist ekonomi) ahlâkî olmayan uygulamaları, maharet ve liyakatten mahrum yönetici zümresinin yönetim gücünü elinde tutması, 193 ülkeden oluşan Birleşmiş Milletlere bağlı kuruluşların etkili olamayışları gibi birçok sebep bulunmaktadır.

Gelişmiş ekonomilere sahip kapitalist ülkeler, doymak bilmeyen iştihaları için zengin kaynaklara sahip coğrafyalarda asırlarca birlikte kardeşçe yaşayan toplumları çeşitli entrikalarla birbirleri ile savaşarak güçten düşürmekteler. Milletlerarası işletmeler ve kurdukları sivil toplum kuruluşlarının sözde insani projeleri aracılığı ile bu yerlerin kaynaklarını sömürmekteler. Kolonyal politikalar ile kapitalist ülkeler başka ülkeler üzerinde egemenlik kurarak ekonomik veya siyasî çıkar sağlamaktadırlar. Etkilerindeki ülkeleri geri ödenmesi mümkün olmayan oranda borçlandırarak hakimiyet kurmaları modern bir sömürgeciliktir.

Servet, makam ve mevki elde eden ve temel değerlerden mahrum, herhangi bir ideali olmayan, günü veya anı yaşayan fertler toplumun diğer üyeleri üzerinde her zaman bir yükür. İnsanlık tarihinde 21. asır emsali görülmemiş gelişmelerle dolu, bu sebepten çoğu insanlar olup biteni ahlâkî açıdan sorgulamaya fırsat bulamıyor. İş hayatında; cerbeze, sahtekârlık, taciz, yıldırma, tahammülsüzlük, hoşgörüsüz, menfaatçi, görevi kötüye kullanan, çocuk ve kadınlara yönelik artan şiddetin çözümü, toplumların temel değerlerine dönmektir. Kapitalist sistemin inşa etmeye çalıştığı kapitalist insan modeli için öngördüğü dinlerden uzak seküler ahlâk, toplumları çökertmiş ve kendisi de iflas etmiştir. Bu sebeple kapitalizmin, toplumların hayat sistemlerini fütursuzca istilasına dur demek bir insanlık vazifesidir.

Toplumsal meselelerin çözümü, sosyal sorumluluk, ahlâkî değerlere dönüş, toplumların bilinçlenmesi, emaneti emin ellere teslim etmeleri, "milletin efendisi, millete hizmet edendir" anlayışını benimseme, üzerlerine düşen işleri ihmal etmeden zamanında yapmaları, cemiyete ait meselelerde ifrat (aşırı) ve tefrite (normalden aşağı) vardiirmeden vasatı (orta) uygulamalı. Linç kültürü ve nefret söyleminden uzak, tezyif ve tahkirle cemiyeti kutuplaştırmadan asgari müştereklerde birlikte kardeş ve dostça yaşamının yolları bulunup uygulanmalıdır. Karşılıklı muvazenesiz etki ve tepkiler toplumları gerer, istismarcı ve duygu sömürücü, hırs ve şöhrete düşkün tiran (siyasi gücü elinde tutan kişi) tipi yönetici zümreleri sosyal sorumluluk ve ahlâkî değerlerden uzak uygulamaları ile sosyal barışı bozar. İstedığı kaos ortamını oluşturarak hedefine ulaşmaya çalışır. Buna mahal vermeyecek kişiler de bilinçli insanlardır. Global ölçekli artan meseleler, sivil diplomasinin önemini arttırmakta ve çözüm için sivil inisiyatife imkân ve değer verilmesini zorunlu kılmaktadır. Ülkeler, bağımsızlık ve jeopolitik menfaatleri gereği sakin diplomasini ifade edilen sağduyulu üslup ile birden fazla işbirliğine kapıları açık tutması ve menfaatlerini koruması gerekir.

Kapitalist anlayış gelişmiş ülkelere münhasır değil; kişiler ve organizasyonlarda kapitalist mantığa sahip olabilmektedirler. Bunlar da güçleri nispetinde etraflarını sömürürler. Her yenilik ve gelişimi kapitalizmin tuzağı, onun eseri görmek, göstermek kolaylığı, ona psikolojik üstünlük ve fizikî bir güç verir. Yenilik,



gelişim gibi kavramları kullanarak, insanları, organizasyonları ve devletleri dönüştürür kendine hizmet ettirir. Bu sebeple, toplumu istediği yönde dönüştürmeye çalışan, onu sömüren kapitalist anlayış ile her insan ve her organizasyonun mücadele etmesi ahlâkî bir sorumluluktur.

Tabii çevrenin kirlenmesi, global ısınma, ozon tabakasının incelmeye, elektro manyetik tehlike, silahlı çatışmalar, kötü alışkanlıklar gibi dünyayı tehdit eden büyük meseleleri çözmeye, global sosyal sorumluluğu kişiliğinin bir parçası haline getiren ve bunu fiiliyata dönüştürebilen insanlarla mümkün olabilir. Global meselelerin çözümü için her ferdin yerine getirebileceği mutlaka birtakım sorumlulukları bulunmaktadır.

### **Global sosyal sorumluluklar:**

1. Yaşam hakkını sağlama ve gıdaya ulaşımı kolaylaştırmak.
2. Devletler ve gruplar arası anlaşmazlıkları barışla çözmeye çalışmak.
3. Dünyadaki her nesne üzerinde diğer insanların hakkı olduğunu düşünerek hareket etmek.
4. Mahalli tüketici anlayışından dünya tüketicisi anlayışına geçilerek tüketicinin korunması.
5. İnsanlığın serveti olan üretim kaynaklarını geçmişten miras değil, gelecekte emanet anlayışı ile verimli bir şekilde kullanmak.
6. Global gelir dağılımında adaleti sağlama ve dış ticarete adil ticaret hadlerini uygulamaya çalışmak.
7. Az gelişmiş ülkelerde sürdürülebilir bir ekonomik yapı geliştirmeye katkı sağlamak.
8. Birleşmiş Milletler ve ona bağlı kuruluşların şeffaf olarak görevlerini yerine getirmelerini sağlamak.
9. Çevre bilinci oluşturarak, global çevreyi korumak.

Kuruluşlar; “her canlının temel ihtiyaçlarının karşılanabilir olması gerektiği inancı ile yaşama, barınma, beslenme, sağlık ve eğitim alanlarında sosyal sorumlulukları yerine getirmek gayesiyle sürekli çalışmalar yapmaya söz veriyor ve bunun ile gurur duyuyoruz” gibi taahhütlerle örnek bir sosyal sorumluluk bilincini beyan etmiş olurlar.

Organizasyonlar, sosyal sorumluluk projelerini daha ziyade muhtelif yardım kuruluşları aracılığı ile yürütmektedirler. İnfak (Allah rızası için ihtiyaç sahibi fakirlere yapılan yardım, sadaka) kültürü olan Osmanlı'nın sadaka taşı, günümüz işletmelerinde “askıda ihtiyaç maddeleri” şeklinde benzer uygulamaları ifade eder. **Sadaka taşı**, Osmanlı toplumunda, cami, imaret ve kütüphane gibi sosyal hizmet veren mekânlarda 1,5 veya 2 metre yüksekliğinde üst tarafı oyulmuş taşlara zengin insanların sadaka olarak ifade edilen parayı kimse görmeden bırakırlar ve ihtiyacı olanda buradan kimse görmeden ihtiyacı kadar alır.

### **Beşinci Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. Toplum hayatını düzenleyen kuralları sıralayarak açıklayınız.
2. Ahlâk nedir? Açıklayarak, ahlâkın temel kaynaklarını sıralayınız.
3. Ahlâk konusunda felsefi yaklaşımları değerlendiriniz.
4. İlahi Dinlerin ortaya koyduğu temel ahlâkî ilkeler nelerdir?
5. Evrensel ahlâk ilkeleri size göre nelerdir?
6. Toplumsal yozlaşma nedir? Açıklayarak, toplumsal yozlaşma sebeplerini yazınız.
7. Temel ahlâkî değerleri sıralayınız.
8. İş ahlâkı nedir? Açıklayarak, iş ahlâkının önem kazanma sebeplerini yazınız.
9. Meslekî yozlaşma nedir? Açıklayarak, meslekî yozlaşma sebeplerini yazınız.
10. Yönetimde ahlâk dışı davranışlar nelerdir?
11. Global ahlâkî sorumluluklar nelerdir?
12. Sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları ne ifade etmektedir?
13. Kurumsal sosyal sorumluluğun kuruluşlara sağladığı fayda ve mahzurlar nelerdir?
14. Kurumların temel sosyal sorumluluk alanlarını yazınız.
15. Global sosyal sorumluluk nedir? Açıklayarak, bu sosyal sorumlulukları sıralayınız.

## ALTINCI BÖLÜM

### İŞLETMENİN KURULUŞU VE GELİŞİMİ

#### 1. İşletmenin Kuruluş Sebepleri

Kişi, işini kaybetmesi, iyi bir iş fırsatı yakalaması, hayat tarzını değiştirme isteği ve ihtiyacı, daha fazla para kazanma isteği, kendi hesabına çalışma isteği, çevresine faydalı olma isteği, başka fırsatların yokluğu ve bir hobiye işe dönüştürmek gibi değişik sebep ve düşüncelerle iş kurmaya yönelebilir.

İnsanları işletme kurup çalıştırmaya yönelten çeşitli sebepler vardır.

#### İnsanları işletme kurmaya yönelten temel sebepler:

**1. Bağımsız İş Yapma İsteği:** Hürriyetine düşkün insanlar başkasının yanında ona bağımlı olarak çalışmaktan ziyade kendine has bir iş kurarak bağımsız çalışma isteyebilir.

**2. Miras:** Kişi, kendinden sonra varislerine bırakacağı hakları, serveti, kendi ismini sürdürecektir ve çocuklarını iş sahibi kılacak işletmeler bırakmayı ister.

**3. Kazanç Sağlama İsteği:** İnsanlar para kazanarak daha kaliteli ve iyi bir hayat yaşamak isterler. Bu kazanç isteği ile iş hayatının muhtemel risk ve tehlikelerini göz önüne alarak faaliyet yürütür.

**4. Sosyal İtibar Sağlamak:** İşletme sahiplerinin sağladığı ekonomik güç ve nüfuz toplumda onlara büyük bir çıkar ve itibar sağlar.

**5. Başka Fırsatların Yokluğu veya Bir Düşüncüyü Gerçekleştirme İsteği:** Sermaye sahibi olan insanlar bazen bu sermayelerini değerlendirecek daha uygun bir seçenek bulamadıkları için kendi isimlerine bir işletme kurup çalışma yoluna gidebilecekleri gibi bir düşüncüyü üretime dönüştürerek, zihnindekileri bir işletme kurarak işe çevirmiş olur.

**6. Toplum Hizmet ve Sosyal Sorumluluk Düşüncesi:** İnsanlar içindeki buldukları topluma hizmet etmek ve onlara karşı olan sosyal sorumluluğunu yerine getirmek için katma değer oluşturacak bir işe girişir ve bunun getirilerinden toplum faydalanmış olur.

#### 2. İşletmenin Kuruluş Süreci

İşletmeler, insanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik üretim faktörlerini etkin bir şekilde mal ve hizmetlere dönüştürmek için belirli aşamaları izleyerek bir süreç dâhilinde kurulur.

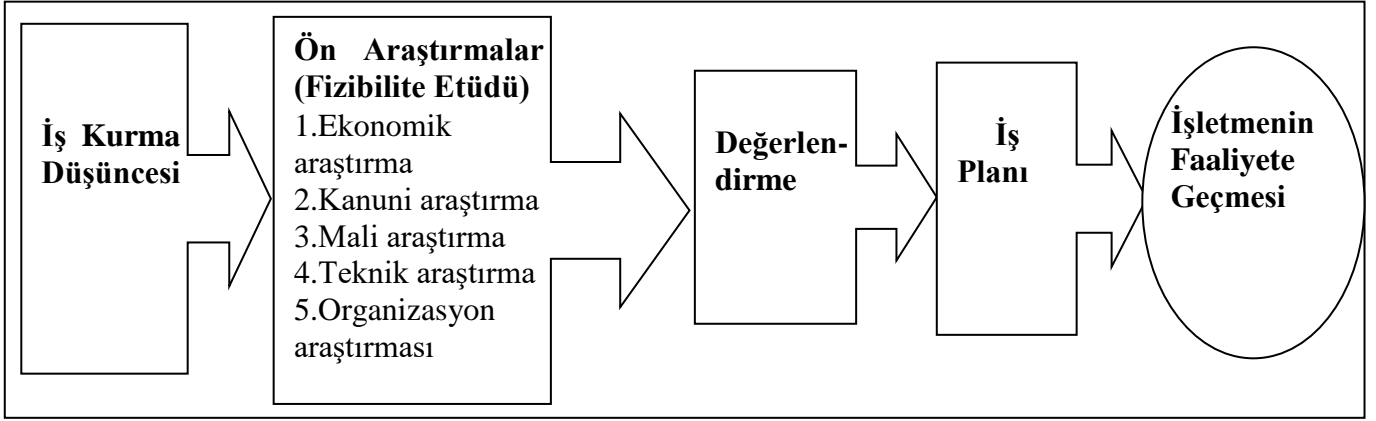
İnsanlar sahip oldukları ekonomik değerleri gelir getirecek bir alana yönlendirmeleri ile yatırım düşüncelerini ortaya koyarlar ve alternatifler arasından en uygununu seçerek uygularlar.

Kalkınma, yatırımla gerçekleşir. İnsanların doğduğu yerde doymalarını sağlamak ancak yatırım ve sonucunda sağlanacak kalkınma ile mümkündür. Kapitalist ekonomide; kalkınma devletin sorumluluğu ve kontrolünden ziyade müteşebbislerin sorumluluğundadır. Kalkınma, bir ülkede belirli bir dönemde üretimdeki artışı ifade eden fizikî büyüme ile birlikte, ekonomideki yetenek, bilgi ve anlayışın gelişmesi ve üretilen ürünlerin kalitesinin de yükselmesini ifade eder. Kalkınma, ekonomide üretim ve kişi başına gelirin arttırılmasına ilave, eğitim, sosyal ve kültür yapısının da geliştirilmesini içerir. **Sürdürülebilir kalkınma;** insan ve tabiat arasında denge kuran, tabii kaynaklara zarar vermeyen, kaynakları bilinçli kullanımını sağlayarak ihtiyaçların karşılanması ile mevcut ve gelecek kuşakların hayatlarının planlanmasıdır.

**Yatırım,** birikimlerin gelir sağlamak gayesiyle kalıcı şekilde kullanılması demektir. Müteşebbis, belirli bir getiri sağlamak için, bir işletmenin alternatif maliyetleri ve risk faktörlerini dikkate alarak, belli vadelerde birikimlerini yatırım araçlarına bağlaması yatırımı ifade eder. Yatırım projesi, hazırlanması masraflı, karmaşık ve uzmanlık isteyen bir faaliyet olması sebebiyle alanlarında uzman kişilerin işletme büyüklüğüne göre değişen zaman diliminde hazırlanabilen bir projedir. Yatırım projelerinin hazırlanmasında; belirli bir ücret karşılığı, yatırımcılara sermaye piyasası araçları hakkında yazılı veya sözlü yorum ve yatırım tavsiyelerinde bulunan SPK'dan yetkilendirilmiş kişilerin sunduğu yatırım danışmanlığı müesseselerinden hizmet alınır. Bunlar, yatırımcıya bilgi ve tecrübe aktarımında bulunarak, yatırım kararı verecek kişinin kararları doğrultusunda yatırımın yönlendirilmesini sağlarlar.

İşletme, kurucu müteşebbisler tarafından belirli bir disiplin içerisinde yapılan araştırmalar sonucunda kurulur. Kuruluş çalışmaları birbirini izleyen aşamalardan geçerek gerçekleşir. Yatırım alanı ve konusu belirlemek için ülkenin ve sektörün genel durumu, arz ve talebin genel yapısı gibi durumlara göre proje fikri oluşur. Fizibilite raporu hazırlandıktan sonra, projenin yapılabiliğine karar verilecek ve projenin yapılmasının uygun görülmesi halinde de yatırım kararı alınır. Karar uygulanır ve sonuçta işletme deneme üretiminden sonra açılış merasimi ile faaliyetlerine devam eder. Bir iş fikrinin doğuşundan işletmenin faaliyete geçmesine kadar olan süreç aşağıda verilmiştir.

Bir iş fikrinin doğuşundan işletme faaliyete geçmesine kadar olan süreç:



**Şekil 6-1:** İşletmenin kuruluş aşamaları

### 2.1. İş Kurma Düşüncesi

İşletme kurmada ilk aşama, işletme kurmayı tasarlayan müteşebbisin kafasında bir yatırım yapma fikridir.

**İş fikri;** müteşebbisin başarılı olabileceğine inandığı yetenekleri, bilgi ve tecrübe düzeylerine uygun sahip olduğunu düşündüğü ve uygulamaya karar verdiği fikirlere denir. İş fikri bulabilmenin birkaç yolu vardır. Yeni bir fikir geliştirme, başka bir fikri model alma, başka bir kişi veya organizasyondan iş fikri satın alma gibi yollar mevcuttur. Geçmiş tecrübeler, gözlemlenen olaylar, yaşanan başarı veya başarısızlıklar, kişi, toplum ve işletmelerle olan ilişkiler müteşebbiste iş fikrinin doğması ve gelişmesini etkileyen en önemli unsurlardır. Geliştirilen iş fikirleri ihtiyaçlara cevap verecek vasıfta ve kişiye kazanç sağlayacak özellikte olmalıdır. İş fikri oluşturmak için kullanılan birtakım yöntemler bulunmaktadır.

#### İş fikri oluşturmada kullanılan yöntemler:

1. Beyin fırtınası
2. Ters beyin fırtınası
3. Zihin haritası
4. Akıcılık egzersizi

Çeşitli yollarla bulunan birçok iş fikrinden hangilerinin tercih edileceği veya daha çok önem arz ettiği bir çizelge ile tespit edilebilir. Sıralama çizelgesinde sol tarafa fikirler sağ tarafa ise bu fikirlere ait etkenler yazılarak her bir fikir, bu etkenler açısından ilişkilendirilerek değerlendirilir. Fikirler en çok olumlu ilişkiye sahip olandan olmayana doğru sıralanır ve en çok ilişkiye sahip ilk iki veya üç fikir üzerinde durulur.

Müteşebbis, işe başlamadan önce iş ve kendi ile ilgili güçlü ve zayıf yanlarının farkında olması, ülke ve dünya ekonomisindeki risk ve fırsatlar, yerel piyasa şartları, sektörün durumunu analiz etmelidir. Bu işe yardımcı olacak sistem SWOT analizidir. SWOT analizi, bir iş fikrinin güçlü ve zayıf tarafları ile dışarıdan gelebilecek fırsat ve tehlikeleri tahmin ederek bunları aynı anda değerlendirme fırsatı veren bir sistemdir. Bu analiz yardımıyla hem gelecek döneme ait fırsatlar değerlendirilebilir hem de tehditleri önleyecek şekilde hedefler belirleme imkânı verir. SWOT, İngilizce 4 kelimenin baş harfleri: S-Strength; kişi veya işletmenin güçlü tarafları, W-Weakness; kişi veya işletmenin olumsuzlukları, zayıf tarafları, O-Opportunity; işletme içi ve dışı sahip olduğu fırsatlar, T-Threat; kişi ve işletmenin geleceğinde tehlike, risk, olarak görülen tehditler.

### 2.2. Ön Araştırmalar (Fizibilite Etüdü)

İş fikri üretildikten sonra bu iş fikrinin yapılabilirliğinin araştırılması gerekir. Bunun için ön araştırmalar yapılır ve bunun sonucu, ön proje hazırlanır ve değerlendirilir. Bu çalışmada; ekonomik değerlerini kaybetme riskini ortadan kaldırmak için yatırımcı; yatırımın hangi sektörde ve belirlenen sektörün hangi konusunda faaliyet göstereceğine karar vermek için bir araştırma yapmak durumundadır. Uygun yatırım alanı seçme faaliyetine **ön fizibilite** (yapılabilirlik) çalışmaları denilir ve esas fizibilite faaliyetlerine bu aşamada olumlu karar verildikten sonra geçilir.

Ön fizibilite raporu ile yatırım düşüncesinin olumlu olması sonrası esas fizibilite aşamasına geçilir.

**Fizibilite** (yapılabilirlik) **araştırması** (etüt), yatırım yapacak müteşebbiste oluşan proje düşüncesinin faydalı ve kârlı bir düşünce olup olmadığının net olarak ortaya çıkması için gerekli araştırmaları ifade eder.

#### Fizibilite araştırmasının temel gayeleri:

1. Ekonomik değerlerini kaybetme riskini ortadan kaldırmak,
2. Sistemli çalışmayı sağlamak,
3. Gerekli araştırmaları yaparak alternatifli senaryolar hazırlamak

4. İş fikrinin gerçekçi tahminlere dayanıp dayanmadığını test etmek,

5. Yatırımın hangi sektörde olacağına karar vermek

Fizibilite araştırmasının temel görevi, proje fikrini ekonomik, kanuni mali, teknik ve organizasyon açısından inceleyerek, bulguları ve onları destekleyen verileri sistemli ve mantıklı bir şekilde sunmaktır.

Müteşebbisler işlerini etkili ve verimli yürütmek için fizibilite çalışmaları içerisinde ayrıntıları gösteren iyi bir iş planı hazırlarlar.

#### **Fizibilite araştırma alanları:**

1. Ekonomik araştırma
2. Kanuni araştırma
3. Mali araştırma
4. Teknik araştırma
5. Organizasyon araştırması

#### **2.2.1. Ekonomik Araştırma**

Ekonomik değişkenlerin zaman içinde çok sık değişir nitelikte olması, ekonomik araştırmayı sürekli bir süreç haline getirmekte ve sadece yeni bir işletme kurarken değil, kurulu bir işletmeyi işletirken de yapılması gereken bir faaliyettir.

**Ekonomik araştırma;** kurulacak işletmenin değişmez değer yatırım maliyetleri ile döner sermaye ihtiyaçlarının tespiti, gelir-gider tahminlerinin yapılması ile birlikte işletmenin ne miktarda ürün üretmesi gerektiği ve hangi pazarda hangi fiyattan satılabileceğini belirlemek ve pazar araştırması sonuçlarına göre hangi kapasitede ve nerede kurulacağını belirleme çalışmalarını ifade eder. Piyasadaki rekabetin durumu, üretilecek mal veya hizmetin birim maliyetinin ne olacağı, maliyet üzerinden beklenen kâr oranının ne olduğu, ürünün satılacağı pazar da fiyatın nasıl belirlendiği gibi konularda ekonomik araştırma faaliyettir.

Ekonomik araştırma; (1) talep tahmini, (2) işletme büyüklüğünün tespiti ve (3) kuruluş yeri seçimidir:

**1. Talep Tahmini:** Kurulması düşünülen işletmenin üreteceği ürüne ne kadar talep olacağı, belirli bir sürede, ne kadar satılabileceği belirlemek için tahmin çalışmasıdır. Talep tahmini ile piyasadaki arz ve talebin gelişme eğilimleri (trendleri) üzerinde durularak, kurulacak işletmenin üreteceği ürüne, belirli bir fiyattan ne miktar satın alma isteği olacağı belirlenmeye çalışılır.

İlmi ölçülerde talep tahmini yapabilmek için, tüketicilerin satın alma istekleri, gelir durumları, zevk ve alışkanlıkları, başka ürünlerin fiyatları ve benzer bazı değişkenler gibi sistematik ve tarafsız bilgiler gerekir. Globalleşmenin sağladığı dış ticaret imkânları da talep tahminlerinde dikkat edilmesi gereken bir konudur.

#### **Talep tahminlerinde dikkate alınacak değişkenler:**

1. Üretimi planlanan ürünün tüketicilere sağladığı fayda, duyulan ihtiyaç ve talep esnekliği,
2. Tüketicilerin gelir durumu, cinsiyeti ve yaşı gibi belirgin nitelikleri,
3. Üretilecek ürünlerin benzerlerinin maliyet, satış fiyatı, kullanım yeri ve dağıtım şekilleri,
4. Üretilecek ürüne ilişkin devletin ekonomik siyaseti ve teşvikleri,
5. Ülkenin nüfus artış hızı, çalışan veya çalışmayan nüfusun sayısı,
6. Tasarruf durumları, kişi başına düşen senelik gelir miktarı, ülkedeki genel fiyat artışları,
7. Üretilecek ürünün ekonomik dalgalanmalardan etkilenme durumu ve alternatifleri.

Talep tahmininde kullanılacak bilgiler çok değişik kaynaklardan toplanır ve geçerliliği de, toplanacak bilgilerin doğruluğuna ve bu bilgilerden faydalanarak talebi hesaplayacak yöntemin doğruluğuna bağlıdır.

**Talep tahmininde;** tecrübe ve sezgiye dayanan (**kalitatif**) talep tahminleri ve ekonomik göstergeler ve istatistikî yöntemlere (**kantitatif**) dayanan talep tahminleri olarak iki yöntem kullanılır. Bir ürünün talebini etkileyen değişkenlerin çokluğu ve bunlar arasındaki ilişkilerin karmaşıklığı, tecrübe ve sezgiye dayanan yöntemleri zayıf veya geçersiz duruma getirmesinden dolayı, günümüzde ekonomik göstergelere dayanan ve istatistikî yöntemlerle yapılan talep tahminleri öne çıkmaktadır.

Talep tahmini ile kapasite belirlemeye ek işletme için gereken sermayenin hesabı, çalışacak personel sayısının tespiti, organizasyon yapısı kurma, işletme politikasının belirlenmesi gibi alanlarda faydalanılır.

**2. İşletme Büyüklüğünün Belirlenmesi:** İşletme büyüklüğü (kapasite); bir tesisin belirli bir zaman dilimi içinde yapabileceği üretim miktarını ifade eder. Aynı zamanda kapasite, işletmelerin belirli bir ürün üretebilme yeteneğinin, belirli bir ölçü ile ifade edilmesidir. İşletmelerin verimli ve etkin çalışabilmesi, maliyetlerin düşürülmesi için ne eksik ve ne fazla, kıvamında bir kapasite planlaması önemlidir. Üretimi düşünülen ürünün gelecekteki satış miktarını tahmin etmenin en başta gelen gayesi, kurulacak işletmenin

büyükliğini (kapasitesini) hesaplamaktır.

İşletmenin büyüklüğünün belirlenmesi konusunda; işletmenin kuruluş aşamasında önemli olan, kurulacak işletmenin günlük, aylık veya senelik üretim gücünün ne olacağının belirlenmesi ve işletme faaliyete başladıktan sonra ortaya çıkabilecek talepleri karşılayabilecek kadar olmasını da sağlamak gerekir.

İşletme büyüklüğü belirlendikten sonra sıra kuruluş yerinin seçimine gelir.

**3. Kuruluş Yeri Seçimi:** Kurulması düşünülen işletmenin üreteceği ürün talebine göre kapasitesi belirlendikten sonra, işletmenin kurulacağı yerin seçilmesi gerekir. İşletmeler, en az maliyetle en yüksek kalitede ürün üreterek maximum kâr sağlama gayreti içinde olmalarından bu yerin seçiminde temel işletme ilkeleri olan kârlılık, verimlilik, iktisadilik, sosyal sorumluluk ve kalite gibi temel etkinlik (performans-başarı) ölçülerini göz önünde bulundururlar. Yanlış seçilen bir kuruluş yeri işletmeyi rakiplere karşı zayıf düşürür ve yapılan hatayı düzeltmek, bu sebeple yeni bir bölgeye taşınmak için büyük masraflara katlanmak gerekeceği için çok dikkatli olunmalıdır.

İşletmelerin geleceğe yönelik verimliliği ve etkinliği açısından çevresel etki değerlendirmesi de mutlaka yapılmalıdır. **Çevresel Etki Değerlendirmesi (CED)**, gerçekleştirilmek istenen bir faaliyetin, inşaat, işletme ve sonrası dönemlerde, planlanan alan ve yakın çevresi üzerindeki olumlu ve olumsuz tüm etkilerinin belirlenmesi, bölgenin mevcut çevre durumu da dikkate alınarak yapılan mühendislik çalışmaları sonrası teori ve uygulamanın karşılaştırması ile uygunluğunun ve alternatiflerinin belirlendiği bir süreçtir.

Kuruluş yeri seçimine etki eden çok değişik faktörler olduğu için bu faktörler mikro ve makro düzeyde incelenerek en uygun yer seçimi sağlanmaya çalışılır.

**Kuruluş yeri seçiminde temel faktörler:**

1. Pazara yakınlık ve taşıma
2. Hammadde, su ve enerji kaynakları
3. İş gücü ve dış etkenler
4. İklim ve sosyal-kültürel şartlar
5. Şehir ve bölge yöneticilerinin davranışları
6. Vergiler ve teşvikler
7. Yan sanayi kuruluşlarının varlığı

Uygulamada yukarıdaki faktörlerin tümü bakımından en uygun bir kuruluş yeri bulmak imkânsız olabileceğinden bu seçimde en azından birim başına üretim maliyeti en az olabilecek şekilde söz konusu faktörler bir araya getirilmeye çalışılmalıdır. Kuruluş yerinin seçiminde devletin teşvik ve sınırlamaları günümüzde çok önemli olmasından belirli bölge ve yerleri cazip hale getirerek sanayi işletmelerinin buralarda toplanmasını sağlamak için devlet veya özel yatırımcılar "**organize sanayi bölgeleri**", küçük işletmeler için ise "**sanayi siteleri**" denilen toplu iş merkezleri oluştururlar.

**2.2.2. Kanuni Araştırma**

Yeni kurulacak işletmenin hukuki yapısı, farklı kanuni yükümlülüklerini de beraberinde getirir. Kanuni etitle işletmenin; (1) kanuni türü, (2) devlet desteği ve (3) alınması gerekli izinler araştırılır:

**1. İşletmenin Kanuni Türü:** Kapitalist sistemde yerini alan özel teşebbüs sistemi; en az devlet müdahalesi ile insanların çalışacakları işleri, alacakları malları, yapacakları yatırımları vb. seçme hakkını savunur. Özel mülkiyet, kâr elde etme, seçme hürriyeti, rekabet etme hakkı serbest piyasa sisteminde temel haklar Türkiye'de de geçerlidir. Türkiye'de işletmenin kanuni türü; özel işletmeler, kamu işletmeleri ve yabancı sermayeli işletmeler şeklindedir ve kurulması düşünülen işletme, yukarıdaki türlerden birisi içerisinde yer almak durumundadır. Her türün üstün ve sakıncalı yönleri olmasından uzman müşavirlerin (danışman) görüşlerinden faydalanarak, hangi tür işletme kurmanın daha faydalı olacağı kararlaştırılmalıdır.

**2. Devlet Desteği:** Devlet çıkardığı kanunlarla işletmenin kurulmasını ve işletilmesini tam bir güvenlik altına alırken ve onu korurken, işletmeye de birtakım görevler yükler. İşletme, kanunların öngördüğü Gelir ve Kurumlar vergisi öder; iş kanunlarına göre çalıştırdığı insanların çalışma şartlarını ve iş güvenliğini sağlar; SGK kanununa göre işçileri için hastalık, ihtiyarlık, kaza primleri öder; Ticaret kanununa göre belirli işletme defterlerini tutar. Devletin yüklediği görevleri yerine getiren işletmeleri devlet korur ve destekler.

Yapılacak yatırımın devletin ekonomik siyasetini destekler nitelikte olması, işsizliği azaltıcı nitelikte bulunması, fazla döviz harcatmayacak ve ithalatı azaltacak nitelikler taşıması ve benzeri durumlarda devlet, işletmeyi yatırım indirimi denilen vergi kolaylığından faydalandırır, işletmenin ithal edeceği makinelerden gümrük vergisi almaz; devlet bankalarından düşük faizli kredi verir, daha birçok yardımlarla destekler. Devlet, işletmelere sağlayacağı teşvik sisteminde; teknoloji, yüksek katma değer ve milletlerarası rekabet

edebilirlik kriterleri aramaktadır. Çünkü knowhow (teknoloji) üreten ve ihracat eden ülke olmak günümüz dünya ekonomisinde önemlidir.

**3. Alınması Gerekli İzinler:** Bütün ülkelerde işletme kurarken belirli kurallara uyulur ve gerekli yerlerden izinler alınır. İşlerin hızlı ve kolay yürütülmesi için düşünülen bürokrasi, çoğu zaman bürokratların yanlış uygulamaları ile iş zorlaşmakta ve ağırlaşmaktadır.

**Türkiye'de bir işletmenin kurulabilmesi için yapılması gereken işlemler:**

1. Belediyeden imar durumu, inşaat ruhsatı, iskân ve kabul izni, fabrika kurma izni ve açma izni.
2. Umumi Hıfzısıhha Kanunu gereği Valilik/Kaymakamlıktan işletme kurma ve çalışma izni.
3. İşçilerin Sağlığını Koruma ve İş Emniyeti Tüzüğü gereği, Bölge Çalışma Müdürlüğü'nün izni.
4. Bazı işletme konuları için Milli Savunma ve İçişleri Bakanlıklarının izni.
5. Bölge Sanayi Müdürlüğüne başvurarak, işletmenin sanayi siciline kaydedtirilmesi zorunludur.
6. İşletmenin bağlı bulunduğu Ticaret veya Sanayi Odasına üye olması zorunludur.
7. İşletme yönetimi çalışanları sigorta kurumuna bildirir, primlerini öder, vizite kâğıdı doldurur.
8. İşletme kullanacağı markaları Ticaret Bakanlığına bildirir ve tescil işlemlerini yaptırır.

Sayılan bu izin, kayıt ve bildirim tür ve sayıları gelişen sosyo-ekonomik yapı içinde değişebilmektedir. Türkiye'de bu alanda oldukça aşırıya kaçılmış, gereksiz işlemlerle uygulama zorlaştırılmıştır.

**2.2.3. Mali Araştırma**

Mali (finansal) araştırma, yapılacak yatırım veya kurulacak işletmenin maliyeti, bu yatırım ile ilgili sermayenin nasıl ve nereden bulunacağı, kurulacak işletmenin gelir, gider ve kârının ne olacağı hesaplanmaya çalışılır. Yatırım tutarı hesaplandıktan sonra, senelik işletme giderleri ve senelik işletme gelirleri tahmin edilir ve bu tahmini bütçeye kurulması düşünülen işletmenin "tahmini gelir-gider bütçesi (pro-forma bilânçosu)" ismi verilir.

Mali araştırma ile "nereden ne zaman ve ne kadar para sağlanacaktır?" meselesi halledilir. Poje tutarı için gerekli sermaye, ortakların koyduğu öz sermayeden, katılım bankaları, en düşük faiz giderleriyle sağlanmaya çalışılan banka kredileri ve tahviller gibi borç sermayeden karşılanmaya çalışılır.

Yatırım projelerine kaynak sağlamak ve kuruluşların nakit ihtiyaçlarını karşılamada kitle fonlaması gibi yeni yatırım alternatifleri geliştirilmektedir. **Fonlama;** iktisadi birimlerin özkaynaklarını kullanarak veya borçlanarak kaynak sağlama yöntemidir. Gerçek veya tüzel kişinin kendine ait olmayan bir para kaynağını kullanma karşılığı ödediği faize **fonlama maliyeti** denir.

**Kitle Fonlaması (Crowd Funding);** bir proje veya girişimin bir grup insan tarafından internet aracılığıyla finanse edilmesine denir. Kitlesele fonlama, potansiyele sahip yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi için iyi bir metottur. Bu metot; arkadaşlar, aile ve ferdi yatırımcıların ortak çabasıyla internet üzerinden tavsiye edilen bir girişime veya projeye sermaye toplanmasını sağlayan bir fonlama yöntemidir. Fonlamada, finansal katkıda bulunan destekçiler, sadece bağış yapabildiği gibi aynı zamanda yatırım yaptığı projeden hisse veya ilk üretim kazancı karşılığında da destek alabiliyor. Bu metot, tüm dünyada bir yatırım alternatifi olarak popülerliğini sürekli artırmaktadır. İnternet yardımıyla büyük kitlelere ulaşabilme imkânına kavuşan kitle fonlamasının Türkiye'de kanuni alt yapısı 7061 sayılı kanunla oluşturuldu. Sosyal sorumluluk gereği, toplam ve kişisel faydacılık ilkeleri dâhilinde toplumsal maliyeti en aza indiren ve toplumsal faydayı artıran yatırımlara öncelik verilmesi gerekir. Bu, ülke kalkınması için bir görevdir.

**2.2.4. Teknik Araştırma**

Kurulması düşünülen işletmeyle ilgili teknik etütleri detaylı olarak teknik uzmanlar (mühendis) yapar. İş akış şeması ile düzenleme yaparlar.

**İş akış şeması;** bir süreç içinde yer alan işlerin ve bu işler arasındaki mantıkî öncelik/ sonralık/ paralellik ilişkilerinin belli semboller, oklar ve açıklamalar kullanılarak şekli olarak gösterimidir.

**Teknik araştırmanın temel konuları:**

1. Üretim yönteminin tespiti,
2. Üretim için gerekli makinelerin seçimi
3. Kuruluş yerine yerleşme planları

İşletmenin uygulama planının hazırlanması, üretim sonucu ortaya çıkan fizikî ve kimyevi nitelikli artıkların değerlendirilmesi teknik araştırma kapsamına giren temel teknik konulardır.

**2.2.5. Organizasyon Araştırması**

Kurulması düşünülen işletmenin büyüklüğüne göre farklı yönetim birimlerinin oluşturulması faaliyeti organizasyon çalışmaları ile yürütülür. Bu çalışma ile bu birimlerin neler olacağı, burada yapılacak

işleri ve işlerin abartmadan nasıl ve hangi uzmanlarla yapılacağı ve bunun için gerekli personelin nerelerden temin edileceği ortaya çıkarılır. Organizasyon şeması hazırlanır ve bunlar fizibilite raporuna yazılır.

**Organizasyon şeması**, kuruluşların üst yönetimden başlayarak kurum içinde kimin kime bağlı olarak çalıştığını, işletmedeki hiyerarşiyi gösteren şematik görsel ifadelerdir. Organizasyonlar, yönetim prensiplerine bağlı olarak dikey ve yatay olabilmektedir.

### 2.3. Değerlendirme

Sırasıyla yapılan ekonomik, kanuni, mali, teknik ve organizasyon araştırmaları sonunda ulaşılan bulgular bir araya getirilerek fizibilite raporu hazırlanır. Bir yatırım projesi özelliği taşıyan bu rapor yatırımın değerlendirilmesi için yatırım kararını verecek olan müteşebbise veya kuruluşa sunulur.

Bir sermaye ile pek çok alan ve konuda işletme kurulabileceği için doğru bir yatırım kararı verebilmek için, birden fazla alan ve konuda alternatif yatırım projesi hazırlanıp bunlar birbiriyle kıyaslanıp değerlendirilir. Sonunda içlerinde en uygun olanı, en fazla kâr getireni, ülke ekonomisine en fazla katkıda bulunanı seçilip uygulamaya konulur. Yatırımcının doğru bilgiye ulaşım, doğru değerlendirmeler yapabilmesi için, bilgilerin mukayeseli olarak verilmesi gerekir. Doğru bilgi, doğru karar, doğru seçim, doğru yönetim demektir.

Değerlendirmede, müteşebbis, bir işletme kurarken, önce, kâr edip etmeyeceğini ve bu kârın yeterli olup olmayacağını görmek ister. Ülke şartlarında, projenin kârlılığı, döviz getirisi, ülke ekonomisine katkısı, emek yoğun bir işletme olup olmadığı gibi ekonomik ve sosyal konular dikkate alınmalıdır.

Değerlendireler sonucunda müteşebbis hedeflerine ulaşabileceğine inanırsa iş fikrini uygulama aşamasına geçer. Uygulama, kesinleşen yatırım projesine sadık kalınarak süresi içinde gerçekleştirilmelidir. Çünkü bir yatırım projesi ne kadar kısa sürede tamamlanırsa, o kadar çabuk faaliyete geçer ve kâr getirmeye başlar.

### 2.4. İş Planı

Müteşebbisler iş fikrini hayata geçirmek için işlerini etkili ve verimli yürütebilmek için ayrıntıları gösteren iyi bir iş planı hazırlarlar. İş planı ile işin kurulacağı güne kadar hazırlanan kapsamın ortaya çıkarılması için birçok aktivite sıralı ve önceden belirlenen niteliklerde gerçekleştirilir. İş planı, işletmenin kuruluşunda, geçmişini, gelecek için vizyonunu ve bu vizyondaki hedeflerine varmak için uygulayacağı planları gösteren çok önemli bir stratejik planlama aracı ve yol haritasıdır. İş süreçlerini matematik değerlerle ifade edilebilecek bir tablo ile gösterilmesini sağlayan iş matrisleri de hazırlanır.

İş planı, iş kurmadan önce gerekli araştırma ve planlama çalışmasını sağlayan ve gelecekteki darboğazları ve bunları aşma yollarını “önceden” analiz edilmesine yardımcı olan ve kuruluş için temel bir kontrol aracıdır. **İş planı**, işletmenin başarılı olabilmesi için veya ekonomik bakımdan varlığını koruyabilmesi için neler yapılması gerektiğine karar verme sürecinin başlangıcıdır.

#### İş planının sağladığı faydalar:

1. Faaliyetleri koordine etmek
2. Yöneticilerin önlerini görmelerini sağlamak
3. Kaynakların israfını önlemek
4. Kontrol faaliyetlerinde standartları önceden belirlemek
5. Hedefler için neleri nasıl ve ne zaman ve hangi kaynaklarla yapacağını belirlemek
6. İş ile ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırmak
7. Belirlenen gayelere odaklanmak
8. Koordinasyonu kolaylaştırmak ve etkinliği arttırmak

İş planı, temelde bir rehber ve bir yol haritası olması; iş kurmadan evvel gerekli araştırma ve planlama çalışmasını sağlayan bir araç ve bir yönetim ve kontrol aracı olma özelliğini gösterir.

#### İş planının içerdiği hususlar:

1. İş kurma sebebi ve kişinin hedefleri
2. İş fikrinin tanımı ve işletmenin ticari unvanı ile kanuni statüsü
3. İş ile ilgili kısa, orta ve uzun vadeli hedefler
4. Hedeflenen müşteri grubunun tanımlanması
5. İş yerinde kurulması gereken tesisat ve donanım
6. İş yerinin kuruluş yerini seçme sebepleri
7. Üretim sürecinde istihdam edilecek iş gücü
8. Yatırım ihtiyacının ne kadar olacağı

İş kurma ile ilgili tüm faaliyetleri içeren bir çalışma planı hazırlanarak bir **iş planı rehberi** netleşmiş olur.

### 2.5. Üretime Geçiş

Yatırım tamamlanıp işletme faaliyete geçecek duruma geldikten sonra öncelikle bir tecrübe (deneme) üretimi yapılır. Deneme üretimi ile elde edilen ürün kalitesi ve ne kadar kapasite ile çalışabileceği belirlenir. Üretilen mal ve hizmetler, tüketicilere sunmadan evvel bir kontrolden geçirilmeli, kalitenin beklenen düzeyde olup olmadığı görülmelidir. İşletme üretime geçtiği ürün kategorisinde (segment, bölüm) kalitesiz bir ürün ile tüm müşterilerini kaybetme riski ile karşılaşabilir.

Yeni kurulan ve deneme üretiminden başarıyla çıkan işletme, açılarak ürettiği ürünü tüketicilere sunmaya başlar. Kurucular açısından büyük veya küçük olsun bir işletmeyi kurmak ve faaliyete geçirmek mühim bir olay olmasından açılışı çeşitli şekilde merasimlerle kutlanır.

### 3. İşletmenin Analizi

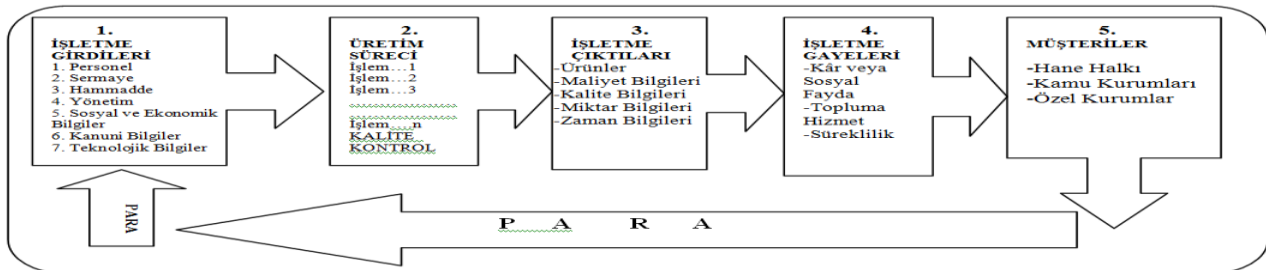
İşletme, insanların kurduğu yapay bir sistem olarak, tabii yapısı bir sistem içinde analiz (tahlil) edilir.

**Sistem;** sınırları ve gayeleri önceden planlanmış, faaliyetler, işlevler, unsurlar ve ilişkiler grubudur. Her sistem, daha büyük bir sistemin alt sistemi ve her sistem kendi içindeki bir sistemin üst sistemidir. İşletme sisteminin problemlerini çözmek için değişik türde modeller bulunmaktadır. **Model;** görüntülediği sistemi ana çizgileriyle ortaya koyan sistemdir. Haritalar, gerçek coğrafi alanları kabaca görüntüledikleri için birer model, arz-talep grafikleri, gerçek ekonomik sistemdeki durumu ana çizgileriyle görüntüledikleri için birer şematik model örnekleridir. İşletmeler; işlerdeki karışıklığı basite indirmesi, sisteme etki eden birçok etken içinde en önemlilerini belirleyerek açıklık getirmesi faydası sebebiyle model kullanırlar. İşletme çevresi, alt ve üst sistemleri, gayeleri, sınırları, işlevleri olduğu için gerçek bir sistemdir. Sistemlerin tabii yapısını ortaya koyabilmek için, **fizikî, niteliksel, niceliksel, şematik** modellerden faydalanılabilir. İşletmenin bir maketi yapılarak **fizikî** bir modeli; geniş manada bir tanımı yapılarak niteliksel bir modeli; matematik sembollerden faydalanarak niceliksel modeli, grafik yardımı ile şematik bir modeli yapılabilir.

**İşletme;** girdiler -üretim süreci -çıktılar -gayeler ve müşteriler şeklinde tabii bir sıralanışa sahiptir:

**1. İşletme Girdileri:** Üretim sürecinde; emek, sermaye, müteşebbis ve teknoloji (üretim yönetimi) temel üretim faktörü girdi olarak işletme bünyesinde organize edilerek üretim gerçekleşir. Üretim faktörlerinin kapsadığı ayrıntılı girdiler, mal veya hizmet haline gelmek için işletmeye girerler ve burada belirli bir üretim sürecinden geçerek ve bazı değişikliklere uğrayarak mal veya hizmete dönüşürler. Bu anlamda üretim sürecinin yürütülmesi için; personel, sermaye, hammadde, yönetim, teknolojik, sosyal ve ekonomik bilgileri ile kanuni bilgiler gibi ana ve ara girdilerin sürece düzgün, uyumlu ve sağlıklı bir şekilde girmesi gerekir.

**2. Üretim Süreci:** İşletme sisteminin ikinci temel parçası olan üretim sürecinde; girdiler, istenilen ürüne dönüşecek şekilde işlem görür ve nihai bir ürün ortaya çıkar. Üretim işleminin etkin ve verimli olması ve her işlemin ekonomik şekilde gerçekleştirilmesi için girdilerin, uygun zamanlarda işleneceği düzenli bir üretim süreci kurulur. Kurulan üretim sürecinde, bir işlemi başka bir işlem takip eder ve böylece etkin bir üretim gerçekleşmiş olur. Bu süreçteki her faaliyet merkezi, kendisine verilen işi zamanında yapmakla yükümlüdür. İşletme üretime geçtiği ürün kategorisinde kalitesiz bir ürün ile tüm müşterilerini kaybetme riski ile karşılaşabilir. Bu sebeple bu süreçte; son işlem olarak çıkan ürünün kalite kontrolü yapılır.



Şekil 6-2 Sistem Yaklaşımı Açısından İşletmenin Genel Görünümü

**3. İşletme Çıktıları:** Girdiler, üretim sürecinde belirli işlemlerden geçerek ürün olarak çıktıkları için çıktı ismi alır. Çıktılar bölümünde ürünle birlikte üretim maliyeti, üretim kalitesi, üretim miktarı ve üretim zamanı bilgileri de yer alır. Bu sebeple, mal ve hizmetlerin kendisi, maliyeti, kalitesi, miktarı ve ne kadar zamanda üretildiği ile gerektiğinde içerik bilgileri çıktı kavramının içeriğini oluşturur. Üretim sisteminde çıktı olarak ifade edilen ürünün maliyetini, kalitesini, miktarını ve zamanını, üretim sürecinde önceki üretim aşamaları belirler.

**4. İşletme Gayeleri:** İşletmelerin çıktıları olan mal ve hizmetlerin maliyeti, kalitesi, miktarı ve üretim zamanı, gayeler bölümünde konulan kriterlerle işletmenin gayeleri dikkate alınarak kontrol edilir ve



değerlendirilir. Her işletmenin; **kâr ve/veya sosyal fayda, topluma hizmet ve süreklilik** gibi genel gayeleri yanında özel gayeleri de vardır. **Kâr**, işletme ürünlerinin pazarda satılmasından elde edilen gelirden, vergiler dâhil bütün masrafların çıkarılmasıyla bulunan olumlu farktır. İşletmeler toplum içinde faaliyet yürütürken varlığının devamı için topluma hizmet etmesi ve sürekliliği için de büyümesi gerekir.

**5. Müşteriler:** İşletme sisteminde girdiler-üretim süreci-çıktılar-gayeler-müşteriler tabii akışının son halkasını müşteriler oluşturur. Müşteriye sunulan ve karşılığında alınan para sisteme ters yönlü akışı sağlanarak üretimin devamlılığı sağlanır. Satıştan elde edilen gelirden işletme giderleri karşılanır, kârdan hissedarlara payları ödenir ve bir kısmı da ileride doğacak ihtiyaç ve zararları karşılamak için **ihtiyat** (yedek) **akçesi** olarak fon ayrılır. İşletmeler, ürünlerini müşterilere satar, onlara hizmet ederek kendi varlıklarını sürdürürler, büyüyebilirler ve kâr elde edebilirler. Müşteriler; tüketici (hane halkı), diğer işletmeler, kurumlar ve devlet olarak daha da alt bölümlere ayrılabilir. İşletmeler, ürünlerini sunacağı müşteri kesimini müşteri memnuniyetini sağlama açısından, bütün nitelikleriyle tanımak zorundadır. Bunun için pazar araştırmaları yapar; pazardaki gelişme eğilimlerini izler ve ona uygun stratejiler geliştirir.

#### 4. İşletmelerde Büyüme

Tüketici zevk ve tercihlerindeki değişimle birlikte dış ve iç ekonomik ve siyasi planlardaki değişim, rekabet şartları ve teknolojik gelişim işletmeleri gelişime ve büyümeye zorlamaktadır.

Üretim miktarı, satış miktarı, üretim çeşitliliği, çalışanların sayısı, yatırım toplamı, kullanılan hammadde ve enerji miktarı gibi değişik faktörlerde meydana gelen sayı artışları, işletmelerde **büyüme** olarak ifade edilir. İşletmede, belirli bir dönemde üretimdeki artışı ifade eden fizikî büyüme ile birlikte, kuruluşun yetenek, bilgi ve anlayışının gelişmesi ve üretilen ürünlerin kalitesinin yükselmesine ise **gelişme** denir.

Değişen çevre şartları ve nüfusun artışı ve bu artışa paralel artan talebe cevap verme gereği küçük işletmelerin büyümesine ve büyük işletmelerin de daha gelişmesini sağlamaktadır. Çevreden gelen değişim, teknolojik gelişim, talep, pazarın coğrafi dağılımı, finansman sağlama, yönetim yeterliliği ve tüketiciyi koruma mevzuatı işletme büyüklüğünü etkileyen temel faktörlerdir. İşletmeler bu noktada birçok sebebe bağlı olarak büyümek isterler. Ülkede olduğu gibi işletmelerde de büyüme, dış borç ve tüketimle değil, istihdam oluşturan üretime dönük reel yatırımla gerçekleşmelidir. İşletmeler, borç alarak büyüme yerine daha çok ortak alarak büyümeyi tercih etmeleri daha istikrarlı bir yapıyı ortaya çıkarır.

Bir işletme, dışarıdan sermaye girişi ile büyüyor ise borca dayalı bir büyüme modeli uygulanıyor demektir. İhracatının yüksek bir kısmı ara malı, hammadde gibi ithal girdilerden oluşan ekonomide ihracat yapabilmek için ithalat yapılması kaçınılmazdır. İhracat geliri ithalatını karşılamayan ve yatırımları dış borçla yapan bir işletme, sürekli dış açık vereceği için cari açık artacaktır. İhracata dayalı büyüme modelinde ihracat ithalatı karşılamadığında büyüme borca dayalı bir modele dönüşmektedir.

#### İşletmelerin temel büyüme sebepleri:

1. Tüketici zevk ve tercihlerindeki değişim,
2. Çevreden kaynaklanan sebepler,
3. Üretime, pazarlamaya ve finansla ilişkin sebepler,
4. Kıvamlı büyüklüğe ulaşarak maliyetleri düşürme ve kârı artırma isteği,
5. Üretimin kalitesini yükseltme isteği,
6. Hammadde sağlamada ve diğer üretim faktörlerinin temininde avantajlar elde etme isteği.

İşletmenin hızlı ve zamanı gelmeden büyümesi işletmeyi zora sokabilmesinden, belirli bir büyüklüğü taşımaya hazır hale geldiğinde büyümeye yönelmesi tavsiye edilir.

Büyüklik, organizasyonların tasarım ve işleyiş süreçlerini etkileyen ve satış hacmi, pazar payı, üretim kapasitesi, personel sayısı ve kâr gibi mühim unsurları olan bir konudur. Klasik olarak her zaman büyüme işletmeler için tavsiye edilmiş, ancak bu şekilde işletmelerin rekabet edebilecekleri vurgulanmıştır. Fakat günümüzde işletmelerin büyümeden ziyade küçülme yönünde eğilimleri belirlemiştir. Büyüme işletmeler açısından olması gereken bir durum olarak algılanırken küçülme daha çok zorluklarla ve krizlerle karşılaştığı zamanlarda ortaya çıkan bir durum olarak görülmektedir.

İşletmelerin büyümesi ve küçülmesi olayı **ölçek ekonomisi** olarak; bir organizasyonun büyüklüğünden ve iş hacminden dolayı elde ettiği maliyet avantajlarını ifade eder. Kuruluşların büyüklüğünden kaynaklanan unsurlar, maliyetlerin düşürülmesi, verimlilik ve üretimin artması ve bunun sağladığı tasarrufların oluşturduğu olumlu sonuçlara “ölçek ekonomileri” etkileri denmektedir.

Temelde büyüklük kavramı nispi olarak kişiden kişiye farklılık göstermesi sebebiyle aynı şekilde algılanabilmesi için birtakım ölçülerin belirlenmesi gerekir. Büyüklük açısından işletmeleri türlere ayırırken

kriterlerin tek başına büyüklüğü göstermede yeterli olmayışından dolayı kantitatif (sayısal) ve kalitatif (nitelik) ölçüleri olarak temel iki ana kriterden faydalanılır. Genelde birden çok ölçüyü beraber değerlendiren **endeks büyüklük ölçüsü** esas alınır.

**Sayı ve nitelik belirten işletme büyüklük ölçüleri (kriterleri):**

1. Müteşebbisin işletmede fiilen çalışması,
2. İşbölümü ve uzmanlaşma düzeyi,
3. Yönetim şekli, yönetim tekniklerinin uygulanması düzeyi,
4. İşletmenin sermaye yapısı ve sektör içerisinde nispi durumu,
5. İşletmede çalışanların sayısı ve bunlara ödenen ücretlerin tutarı,
6. Belirli bir süre içinde yapılan üretim veya satış miktarı,
7. İşletmede kullanılan makine ve tezgâhların sayısı,
8. Belirli bir sürede işlenen hammadde ve harcanan enerji miktarı,
9. İşletmenin kapladığı alan, bina sayısı, sosyal yapıları, park ve bahçe imkânları,

İşletmenin büyümesi ile pazar payı büyür, organizasyon gücü artar, sermaye bulma imkânları çoğalır, uzman çalışan ve yöneticileri işe alma gücü artar ve üretilen ürünler tüketiciler üzerinde güven oluşturur. Günlük hayatta mikro, küçük, orta, büyük veya dev işletme ifadelerinden ziyade küçük işletme ve büyük işletme ifadeleri kullanılmaktadır. Aslında, işletmelerin büyüklükleri ve küçüklükleri nispi olarak biri diğerine göre büyük veya küçük olmasından dolayı sadece, büyük ve küçük işletmelerin üstünlüklerini ve mahzurlarını belirtmek yeterlidir.

Farklı işletme büyüklüklerinin ekonomik yapıda kendine uygun kuvvetli ve zayıf yönleri bulunmasından dolayı burada önemli olan üstünlüklerini çoğaltmak ve ihtiyaca uygun işletilmesini sağlamak gerekir.

**Küçük işletmelerin üstünlükleri:**

1. Ekonomik ve teknolojik değişime ve dalgalanmaları daha çabuk uyum sağlarlar.
2. Büyük işletmelerin rekabeti karşısında özel üretimleri ile ayakta kalabilmektedirler.
3. Yönetim sistemleri sade olduğu için, işletme kararlarının alınması çok daha hızlı olur.
4. Tüketici isteklerine ve modadaki değişime hızlı bir uyum sağlarlar.
5. İşletme çalışanları arasında olumlu ve sıkı bir ilişki ve işbirliği vardır.

**Küçük işletmelerin mahzurları:**

1. Sermaye azlığı, kıvamlı büyüklüğe ulaşımı ve bunun sağlayacağı kârdan mahrumiyet,
2. Para ihtiyacı ortaya çıktığında kredi bulma imkânının zayıflığı,
3. Talep artışlarını zamanında karşılama zorluğundan müşterilerini kaybedebilir,
4. Kurucuların bağımsız iş yapma istekleri işletme birleşmelerini zorlaştırır,
5. İşletme sahip ve yöneticilerinin işletme eğitimi almadıkları için yeniliklere kapalı olmaları.

**Büyük işletmelerin üstünlükleri:**

1. Yoğun teknolojik makinelerle çalışarak çalışan sayısını azaltarak bunlara ait meseleleri azaltır.
2. Talebin çok olduğu dönemlerde, bol miktarda satış yaparak yüksek kârlar elde edilebilir.
3. Küçük işletmelerin yatırım yapamadığı büyük projeleri gerçekleştirerek yüksek kârlar elde edilebilir.
4. Hisse senedi veya tahvil çıkararak sermaye arttırabilir ve piyasadan kolay sermaye tedarik edilebilir.

**Büyük işletmelerin mahzurları:**

1. Tüketici zevk ve alışkanlık değişimine uyum zorluğu ve talep daralınca sabit gideri karşılama zorluğu.
2. Büyük işletmelerdeki çabaların birbirine uyum ve destekler duruma getirilmesi zorlaşır.
3. Çalışanlar arasındaki ilişkilerin azaldığı, ast-üst iletişimini ve bilgi akışını azaltır.
4. Çalışan ve araç -gereç fazlalığı işletme yönetimini karmaşık hale getirerek verimliliği azaltır.
5. Rekabeti tüketici aleyhine bozacak açık ve gizli kartel, tröst gibi anlaşmalar yapması kolaylaşır.

Organizasyonunun rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak ifade edilen **ekonomik kriz** dönemlerinde işletmenin hantal yapısı daha da yüksek giderlere sebep olmaktadır. Bu sebeple işletmenin krizleri fırsata dönüştürecek kararlar alması gerekir.

Ülke içinde ve dışında aynı anda, kullanılabilen; (1) şirket evliliği (tam büyüme), (2) ortak yatırım, (3) stratejik ittifaklar, (4) üretim imtiyazı hakkı, (5) dış kaynakları kullanma, (6) yönetim anlaşmaları ve (7) yap-işlet-devret modeli şeklinde sıralanan farklı büyüme gerçekleştirebilmektedir. Sıralanan bu büyüme şekillerini de içine alacak ve iç büyüme için önemli olan; yatay, dikey, çapraz ve küçülerek büyüme olarak dört temel büyüme şekilleri önem arz etmektedir.

**1. Yatay Büyüme:** Aynı üretim dalında mal ve hizmet üretecek yeni yatırımlar yaparak, aynı üretim dalında üretim yapan başka işletmelerle birleşerek veya onları ele geçirerek işletmenin büyütülmesine **yatay büyüme** ismi verilir. Yatay olarak büyüyen işletme; ekonomik kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlayabilir. Pazarı büyür, pazar hâkimiyeti artar, sermaye yapısı kuvvetlenir, yönetim sağlıklı bir yapıya kavuşur ve kendi çalışma alanında yeni rakip işletmelerin ortaya çıkmasını zorlaştırır.

Yatay büyüme birçok yazışma gerektirdiğinden bürokrasiyi arttırır, organizasyonun büyümesini sağlayarak, yönetim masraflarını arttırır. Kendi alanındaki rekabeti ortadan kaldırması ve elde ettiği büyük ekonomik gücün siyasi gayeler uğruna kullanılması riski yatay büyümenin en büyük sakıncası olmaktadır.

**2. Dikey Büyüme:** İşletmelerin, kendilerine hammadde ve ara mamul satan işletmelerle birleşirler veya onları bir şekilde ele geçirirler veya bu işletmeleri kendileri kurar ve yine aynı şekilde üretilen ürünleri pazarlayacak işletmeleri aynı şekilde ortaya çıkarırlarsa dikey büyüme gerçekleşmiş olur. Tekstil sanayinde pamuk üretiminin, çırçır, iplik ve basma fabrikalarının ve ürünü pazarlayacak işletmelerin bir tek ana işletmeye bağlı olması, dikey büyümeyi ifade eder.

İşletmelerin dikey büyümesi ileriye ve geriye doğru dikey büyüme diye ikiye ayırarak incelenir. **Geriye doğru dikey büyüme**, işletme kendilerine hammadde ve ara mamul satan işletmelerle birleşir veya onları bir şekilde ele geçirirler veya bu maddeleri kendileri üretecek şekilde yatırımlar yaparak büyümelerini ifade eder. **İleriye doğru dikey büyüme ise**, işletme ürettiği mal ve hizmetleri dağıtan, pazarlayan işletmelerle birleşmesi veya onları bir şekilde ele geçirmesi veya bu tür işletme kurulmasıdır.

**3. Çapraz Büyüme:** Diyagonal büyüme olarak da ifade edilen çapraz büyüme; işletme kendi esas faaliyet alanı dışında bulunan sektörlere girerek burada; yeni bir işletme satın alması, bir işletme ile birleşmesi veya yeni bir işletme kurması yoluyla sağlayacağı büyüme şeklidir.

**4. Küçülerek Büyüme:** Organizasyon yapısıyla birlikte işletme faaliyetlerini de gözden geçirerek, temel kabiliyetlerinin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren bölüm ve/veya birimleri kapatması, tüm süreçleri gözden geçirerek verimli ve etkin faaliyette bulunacağı alana çekilerek yeniden şekillenmesi demektir. **Küçülme;** işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile çalışan sayısını, maliyetleri ve iş süreçlerini azaltmasıdır. Küçülme, küçülerek işletmeyi iyileştirme bir yeniden yapılanma, sadeleşme, sürekli iyileştirme, tavsiye geliştirme, proje yönetimi gibi bir değişim yönetimi metodudur.

### 5. İşletme Kapasitesi ve Kıvamlı Büyüklük

İşletmelerin verimli ve etkin çalışabilmeleri için en uygun (kıvamlı) büyüklükte kurulmaları gerekir.

**Kapasite;** bir işletme, tesis ve makinenin belli bir sürede üretim faktörlerini rasyonel kullanarak üretebileceği azami üretim miktarını ifade eder. Kapasite, üretim gücüdür. Bir ekmek fırını için kapasite, işlenecek un miktarı (20 ton/gün) veya üretilen ekmek miktarı (5000 bin ekmek/gün) olarak tanımlanır. Bir fabrika veya imalathanenin kapasitesi onun en çok üretebileceği miktarı gösterirken, bir dükkânın kapasitesi en çok satabileceği ürün miktarını ve bir otelin bir gecede kaç kişiyi barındıracağını belirtir.

Kapasite ölçüsü olarak genellikle adet, ağırlık, uzunluk gibi fizikî üretim birimleri kullanıldığı gibi direkt olarak işçilik ve makine saatleri de kullanılabilir. Kapasitede önemli olan kararlaştırılırken ne fazla ne de eksik olmamasına dikkat edilmesi gerektiğidir. Eksik veya fazla kapasite ile çalışıldığı zaman, üretilen mal ve hizmetlerin maliyetleri yükselir. Ne fazla ne eksik, tam kıvamında bir kapasite kararı verilebilirse, üretilen mal ve hizmetlerin birim başına maliyetleri en az düzeyde gerçekleşir.

Değişik kapasite kullanım oranlarında yapılacak hesaplamalar sonucunda işletmenin hangi kapasite kullanım düzeyinde giderlerini gelirleri ile eşitlediği ortaya çıkartılabilir. Bu eşitliği sağlayan kapasite kullanım oranına başabaş noktası veya kâra geçiş noktası denir.

Kapasite kullanım oranı/iştilgal (çalışma) derecesi; bir işletmenin gerçek (pratik) kapasiteden faydalanma oranını gösteren bir kavram olarak fiili kapasitenin gerçek (pratik) kapasiteye bölünmesiyle bulunur.

#### Fiili (Kullanılan) Kapasite

**Kapasite Kullanım Oranı** =-----

#### Gerçek (Pratik) Kapasite

Kapasite kullanım oranı 1' den küçük olduğu durumlarda işletmenin fiili kapasitesi gerçek (pratik) kapasitenin altına düşmekte ve bu durum işletmenin etkin çalışmadığını âtil kapasitesinin olduğunu 1' e eşit olduğunda ise işletmenin etkin çalıştığını ifade eder. Kapasite kullanım oranı 1' den büyük olduğu durumlar da yüksek düzeyde bir etkinlikle çalıştığını gösterir

Kapasite, işletmede bulunan tesis ve emeğe göre belirlenirken, kapasite kullanım oranı işletmede kurulu bulunan kapasiteden mümkün olan en fazla düzeyde faydalanmaya bağlı olarak oluşur.

Kapasite kavramının daha iyi anlaşılması için kapasite bölümlenme ile oluşan türlerine bakmak gerekir:

**1. Teorik Kapasite:** Bir işletmenin sahip olduğu, insan, makine veya teçhizatın, hiçbir bekleme, gecikme, arıza, aksama veya duraklama olmadan belirli bir sürede ulaşabileceği en yüksek üretim miktarını ifade eder. Planlanan, kuramsal ve maksimum kapasite olarak da ifade edilen teorik kapasite, bir makinenin, bir personelin veya bütünüyle bir işletmenin belirli bir sürede gerçekleştirebildiği en yüksek üretim gücüdür. Teorik kapasite, bir çalışma ortamında, herhangi bir bekleme, duraklama, aksama ve gecikme olmadan işletme imkânlarının %100 performansla kullanılabilirdiği takdirde gerçekleşir. Seferberlik, afet ve kıtlık gibi durumlarda, gerekli ihtiyacın karşılanması için her türlü üretim imkânları harekete geçirilir ve ne kadar çalışmak mümkünse o kadar çalışılarak, gerçekleştirilen üretim, topluma sunulur.

**2. Gerçek Kapasite:** Pratik, kullanılabilir veya normal kapasite olarak da ifade edilen gerçek kapasite; teorik kapasiteden, faaliyet kesilmelerinin çıkarılmasıyla bulunan kapasiteye denir. Mesela, bayram arefelerinin fevkalade çalışma ortamında bir ekmek fırınının teorik kapasitesi 7000 ekmek/gün ise, normal çalışma günlerinde gerçek kapasitesi 5000 ekmek/ gün olabilir. İşletmelerin gerçek kapasiteye ulaşabilmesi, ürettiği ürüne olan talebe, iş akışında hata durumuna, hammadde ve benzer girdilerin teminine ve benzer diğer sebeplere bağlıdır. İş hayatında teorik kapasite fevkalade durumların kapasitesidir ve bu kapasiteyle uzun süre üretimde bulunmak imkânsızdır. Çalışanların istirahati, makinelerin bakımı, yağlama, soğutma bakım gibi kesintiler ve hammadde ve yardımcı madde girişindeki aksamalar gibi bekleme ve gecikmeler olacaktır. Belirtilen bu bekleme ve gecikmelere 'faaliyet kesilmeleri' denir.

**3. Fiili Kapasite:** Kullanılan kapasite veya ortalama kullanım kapasitesi olarak da ifade edilen fiili kapasite; belirli bir üretim dönemi dâhilinde elde edilen ürünlerin toplamını ifade eder. Bir ekmek fırını gerçek kapasitesini kullanarak her gün 5000 ekmek üretilip satarken, aynı yere yeni bir fırın açıldığında eski fırının bazı müşterilerini alacağı için, eski fırının günlük ekmek üretimi (2000 ekmek/gün) azalacağı varsayımı ile eski ekmek fırınının kullanılan kapasitesi 3000 ekmek/gün, aylak (boş) kapasitesi de 2000 ekmek/gün olacaktır. Buna göre, gerçek kapasiteden kullanılmayan boş kapasite çıkarılırsa kullanılan (fiili) kapasite bulunur. Bir işletmenin gerçek üretim gücünün kullanılıp kullanılmadığı, üretilen ürünlerin satışına bağlıdır. Satış miktarı düşük ise, gerçek kapasitenin ancak bir kısmından faydalanılır ve faydalanılmayan kısmı da **aylak** (âtl -boş) **kapasiteyi** oluşturur. Fiili kapasitenin gerçek kapasiteden büyük olması durumu ise **aşırı kapasite** veya zorlanmış kapasiteyi oluşturur. Bu kapasiteye ulaşmak için tüm kaynakların zorlanması gerekir ve uzun süre üretim kaynaklarının da zorlanarak kullanılması başka mahzurları getirir.

**4. Kıvamlı Kapasite:** Optimum (en uygun) kapasite olarak da ifade edilen kıvamlı kapasite; birim başına sabit ve değişken gider toplamının minimum (en düşük) olduğu kapasitedir. İşletmenin ürettiği ürünlerin birim maliyeti, üretim miktarı arttıkça azalır, ancak belirli bir noktadan sonra üretim miktarı arttıkça birim maliyetler yükselmeye başlar. İşte birim maliyetleri en düşük yapan üretim miktarına **kıvamlı kapasite** denir. Birim üretim maliyetinin en düşük düzeyde olmasını sağlayan işletme büyüklüğüne de **kıvamlı büyüklük** denir. İşletmenin kıvamlı kapasitesinin ne olduğu, deneme yanılma yoluyla, zaman içinde değişik üretim düzeylerindeki maliyetleri karşılaştırarak bulunur. İşletmenin üreteceği ürüne talep, normal şartlarda işletmenin üretebileceği miktarın çok üstünde veya çok altında ise işletmede kapasite dengesizliği vardır. İşletme, kıvamlı bir kapasiteye ulaşır ve bu kapasitede çalışırsa, birim üretim giderleri en az düzeye iner bu kapasitenin üstünde veya altında çalışılması halinde, maliyet giderleri yükselme eğilimi gösterir.

Kıvamlı (optimal) büyüklük kavramıyla en uygun büyüklük ifade edilir. İşletmeler kıvamlı bir büyüklükte kurulmalı ve faaliyetlerini sürdürmelidir. **Kıvamlı büyüklük**, birim üretim maliyetinin en düşük düzeyde olmasını gerçekleştiren işletme büyüklüğüdür. Eğer işletmenin üretim gücü veya kapasitesi ortalama maliyet ile marjinal (son birim) maliyetin kesiştiği düzeyde ise, işletmecilikte en çok arzulanan düzeye ulaşılmış olur. Büyüklükleri kıvamlı ölçülerin altında veya üstünde olan işletmeler, daha düşük maliyetle çalışan işletmeler tarafından bertaraf edilme tehlikesiyle karşılaşabilirler. Bunun için işletmeler üretimlerini artırma imkânlarını araştırarak kıvamlı büyüklüğe ulaşmaya çalışırlar. Bu açıdan istikrarlı bir faaliyet ve kârlılık için işletmelerin kıvamlı bir büyüklükte olması gerekir.

Ekonomi teorisinde azalan verim veya artan maliyet giderleri kanununa göre; üretim miktarı arttıkça maliyetlerinde de aynı oranda artmadığı görülür. Belirli bir kıvam noktasına kadar üretim miktarı arttıkça, üretim birimi başına düşen maliyetin azaldığı görülür. Bu azalmanın da bir sınırı var, bu sınır kıvam noktasıdır ve bu noktaya varıldıktan sonra, maliyet azalması durur ve bir süre sonra da artmaya başlar.

Rekabetin olmadığı, gümrük duvarlarının yüksek olduğu klasik dönemde işletmeler; "**Maliyet + Kâr = Satış Fiyatı**" formülüyle kârını belirlerken, serbest piyasa şartlarında ayakta kalma ve kâr edebilmenin yolu "**Pazardaki Fiyat-Maliyet=Kâr**" şeklinde mümkündür. Bu denklemde işletme kıvamlı büyüklüğe ulaşır

verimli çalışarak maliyetlerini düşürdüğü oranda kâr marjı (payı) yükselir. İşletmeler kârlarını arttırabilmek için mutlaka kıvamlı büyüklüğe ulaşip verimli çalışmak durumundadırlar. Verimlilik, üretim kaynaklarının etkin kullanımını, yüksek verimlilik ise aynı miktar kaynakla daha çok üretimi ifade eder. Verimlilik artışı; çalışanları olumlu etkiler, kârı artırır, kaliteyi yükseltir ve motivasyonu artırma gibi pek çok alanda etkilidir.

## **6. İşletmelerde Küçülme**

Küçülme, küçülerek organizasyonu iyileştirme ve bir yeniden yapılanma, sadeleşme, sürekli iyileştirme, tavsiye geliştirme, proje yönetimi gibi bir değişim yönetimi metodudur.

İş hayatında büyüme 1980'lere kadar işletmenin temel gayelerinden kabul edilmiş, sonraları artan rekabet şartlarında esnek davranabilmek için büyüme yerine küçülme gerekli bir faaliyet olarak görülmektedir.

**Küçülme;** işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile çalışan sayısını, maliyetleri ve iş süreçlerini azaltmasıdır. **Küçülme,** organizasyonun performansını iyileştirme ve emeği azaltmak için bilinçli olarak alınan organizasyona dair karardır. Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetimin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile çalışan sayısını, maliyetleri ve iş ve süreçleri azaltma anlamına gelmektedir. Küçülme, küçülerek işletmeyi iyileştirme bir yeniden yapılanma, sadeleşme, sürekli iyileştirme, tavsiye geliştirme, proje yönetimi gibi bir değişim yönetimi metodudur. Kaizen (küçük küçük başarılar ve iyileştirmeler) ve inovasyon (yeni veya iyileştirilmiş mal, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek) faaliyetleri ile işletmeler hantal yapıdan kurtulabilmektedirler.

Genelde büyüme işletmeler için her zaman tavsiye edilmiş, ancak bu şekilde işletmelerin rekabet şanslarını koruyabilecekleri vurgulanmıştır. Ancak günümüzde işletmelerin büyümeden ziyade; piyasa şartları ve gelişimin hızlanması sebebiyle küçülme yönünde eğilimleri belirlemiştir. İşletmelerin rekabet edebilmeleri geleneksel olarak büyüklükleri ölçüsünde iken, artık bu durum büyüklük içinde küçüklük niteliklerini taşıyan birimlere doğru yönelmektedir. Belirli büyüklükteki işletmelerin ani pazar değişikliklerine ve kriz durumlarına mukavemetleri pek kolay olamadığından daha küçük birimler halinde organize olmaya doğru bir yöneliş söz konusu olmaktadır.

Organizasyonların büyüme ve küçülmesi veya genel olarak "ölçek" konusu işletmecilikte önemlidir. Ölçek ekonomisi, bir organizasyonun büyüklük ve iş hacminden dolayı elde ettiği maliyet avantajlarıdır. İşletmelerin büyüklüğünden kaynaklanan unsurlar, maliyetlerin düşürülmesi, verimlilik ve üretimin artması ve bunun sağladığı tasarrufların oluşturduğu olumlu neticelere "ölçek ekonomileri" etkileri denilir.

### **Küçülmenin temel amaçları:**

1. Verimliliği arttırmak ve maliyetleri düşürmek,
2. Karar sürecini hızlandırmak,
3. Rekabete etkin katılımı sağlamak,
4. Haberleşmede iyileştirmeyi sağlamak,
5. İşletme içi uygulamalardan ziyade müşteri ihtiyaçlarına odaklanma,
6. Sinerji (bir enerjinin başka bir enerji ile birleşiminden doğan ve toplamından fazla yeni enerji)
7. Yeniliklerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak,

Büyüklük konusu organizasyonların tasarım ve işleyiş süreçlerini etkileyen ve satış hacmi, pazar payı, üretim kapasitesi, personel sayısı ve kâr gibi mühim unsurları olan bir faktör olarak ele alınmıştır. Büyüme işletmeler açısından olması gereken bir durum olarak algılanırken küçülme daha çok zorluklarla ve krizlerle karşılaştığı zamanlarda ortaya çıkan bir durum olarak görülmektedir.

## **7. İşletmelerin Globalleşmesi ve Global Pazarlara Yönelme Sebepleri**

Küresel (cihanşümul, global) ve küreselleşme (globalleşme-globalizm), milletlerarası ve beynelmilel kavramları; uluslararası (uluslararasılaşma), uluslararası ve çok uluslu anlamlarında kullanılmaktadır. Globalleşme faaliyetleri 1980'lerin başından beri; üretim, ulaşım ve haberleşme alanlarındaki gelişme ile birlikte yoğunluk ve hız kazanmıştır.

İnsanlığın gelişimi ile birlikte ortaya çıkardığı yeni vasıtalarla dünya geneli etkileşimini arttırmaktadır. Bunun sonucunda dünya bir küçük mahalle haline gelmesiyle artan globalleşmeyi kapitalizmin tuzağı gibi görmek doğru değildir. Kapitalizm, her türlü gelişimi kendi istediği yöne sevk ederek, gizli stratejiler ile kendi lehinde kullanmaya çalışır.

**Globalleşme;** malların, hizmetlerin, fikirlerin, sermayenin, teknolojinin, bilginin, kültürün ve kişilerin hızlı ve sürekli bir şekilde sınır ötesine akışı olarak tanımlanabilir. Globalleşme, ekonomik, sosyal, teknolojik, siyasî, kültürel ve çevre dengesi açılarından global bütünleşmenin (entegrasyon) ve dayanışmanın artmasını, dünya yönelimli tasarlanıp uygulanmasını ifade eder. Global tanımı kapsamına,

milletlerarası düzeyde artan coğrafi uzaklıklarla birlikte dil, para birimleri, kültürler, hukuki ve siyasi sistemler, kamu siyaset ve düzenlemelerine bağlı farklı temellere ve yapıya sahip yöneticiler ve çalışanların bulunduğu ve ekonomik gelişme düzeyleri ve iklimlerin farklı olabildiği farklılıklar da girmektedir.

Global tanımı kapsamına, milletlerarası düzeyde artan coğrafi uzaklıklarla birlikte dil, para birimi, kültür, hukuki ve siyasi sistem, kamu siyaseti ve düzenlemelerine bağlı farklı temellere ve yapıya sahip yöneticiler ve çalışanların bulunduğu ve iktisadi gelişim düzey ve iklimlerin farklı olabildiği farklılıklar da girmektedir.

Globalleşme, ülkeler arasındaki siyasi, iktisadi, sosyal ve dini ilişkilerin gelişmesi, farklı toplum, kültür ve inançlarıyla birlikte onların beklentilerinin daha yakından tanınması, aralarındaki ilişkilerin gelişmesini sağlayan bir durumdur. Bu açıdan globalleşme, teknolojik, ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel birleşenlerden oluşan çok boyutlu bir olgu ve süreçtir. Bu aşamada, birbirinden uzak yerleşimlerin birbiri ile ilişkilendirildiği yerel oluşumların çok uzaklardaki olaylarla şekillendirildiği, dünya çapındaki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşması artmaktadır. Bu süreçte bazıları yerel kültürlerini koruyabilmek için gayret gösterirken, bazıları ise bu yapı dâhilinde güçlü şekilde varlık göstermek için çalışmaktadır.

Globalleşme düzeyi arttıkça, risk unsurları da global boyuta ulaşmaktadır.

#### **Global risk unsurları:**

1. Mali krizler,
2. İşsizlik veya eksik istihdam
3. Milli yönetim zafiyetleri
4. Enerji fiyatları hareketliliği
5. Toplumsal istikrarsızlıklar ve kutuplaşmalar
6. Terör saldırıları
7. Devletlerarası çatışmalar
8. Siber saldırılar
9. İnsan hakları ihlalleri

Globalleşme ile coğrafi veya kanuni engellerle kısıtlanmış, ticari faaliyetler daha pratik hâle gelmektedir. Ülkeler bir yandan kendilerinden geride kalmış ülkelere karşı globalleşmeyi kullanırken, diğer taraftan da kendilerine siyasi, iktisadi ve teknolojik alanlarda rakip olan ülkelere karşı iktisadi entegrasyonlar kurmaktadır. Bunun sonucunda globalleşen bir kültür, sosyal ve siyasi olarak bütünleşen ve homojenleşen bir dünyadır. Globalleşen dünya sisteminde; ülkeler arası ilişkiler dost ülke, düşman ülke ayırımından ziyade “metekabiliyet (karşılıklık)” esasıyla menfaatlara dayalı bir ilişki geliştirilme eğilimi ağır basmaktadır.

Globalleşme hareketi iki yönde gelişmektedir. Birincisi; 1990’lı senelerde bahsedilen “**evrensel yaklaşım**” ile çok fazla ülke arasındaki gümrük tarifeleri ve diğer ticaret kısıtlamalarını kaldırma veya azaltmayı öngören GATT, ikincisi ise genelde belli bir coğrafi bölgede birbirleriyle yakın iktisadi ve siyasi ilişkilerde bulunan ülkeler arasındaki ticaret ve diğer akımların serbestleştirilmesini hedefleyen “**Bölgesel İktisadi Birleşmeler**”dir. İthal ürünlere getirilen gümrük vergileri, kısıtlayıcı kotolar ve çeşitli diğer hükümet uygulamaları ithal ve yerli ürünler arasındaki adil rekabeti sağlamak için devletler arasındaki ticareti kısıtlayan iktisat politikası olan **himayecilik** (korumacılık) globalleşmeyi yavaşlatmaktadır. Buna mukabil, ithalat ve ihracatın genelde devletin müdahalesi olmadan yürütülmesini esas alan ve açık pazarı (liberalizm) savunan iktisat siyaseti olan **serbest ticaret** anlayışı globalleşmeyi hızlandırmaktadır.

Dünya coğrafyasındaki ekonomik değeri olan kaynaklar tüm insanlığın müşterek servetidir. İnsanlar hayatlarını devam ettirebilmek için birbirlerine ihtiyaç duydukları gibi devletler ve kıtalarda birbirine muhtaçtırlar. Aralarında sürekli maddi ve manevi değerler alış-verişi söz konusudur. Bugün insanlığın ortak meselesi olan; cehalet, zaruret ve ihtilafların ilacı ise marifet, sanat ve ittihattır. Dil, ırk, coğrafya ve din gibi insanlar arasındaki farklılıklar birbirini yakından tanımak, sulh içinde dünya kaynaklarını verimli ve adil kullanmaya bir fırsattır. Bu noktada; yaşanan bölge, ülke ve dünya gerçekleri iyi anlaşıldığında olaylarla ilgili doğru değerlendirmeler yapılabilir. Bu değerlendirmeler ışığında zamanımızda artık ülkeler arası ilişkilerde her konuda ittifak mümkün olmayabilir, ancak belirli konularda ittifak kurulabilecek ülkeler olduğu kabul edilmelidir. Çok taraflı dünya düzeni, çok taraflı ticari ilişkileri de beraberinde getirmektedir. Globalleşme bu anlayış çerçevesinde sürdürülmelidir.

Sivil toplum organizasyonları globalleşmeyi, çevre hareketi, demokratikleşme ve insanileştirme gibi pozitif sosyal gayeleri sağlayacak kaldıraç olarak görürken, iş insanları için artan kâr ve güç stratejisi ve hükümetler için de çok sık olarak devlet gücünde artış sağlamanın yerine kullanılmaktadır. Globalleşme aynı zamanda; kapitalizmin gücünü, dünyanın batılılaşmasını, yoğunluk ve artan melezleşmeyle

birlikte heterojenlik veya homojenliği artıran bir süreç olarak da görülmektedir. Bir diğer yaklaşımla, globalleşme; kapitalist üretim şeklinin gerçek anlamıyla bir dünya sistemi haline gelmesi için atılan adımların tamamına kapitalistlerce verilen isim olarak ifade edilmektedir. Globalleşme, anlayış ve kültür açısından insanları ortak bir anlayışa yaklaştırırken, farklı renkleri ve farklılıkları da ortadan kaldırmaktadır.

Kendilerini “dünyanın efendileri” olarak ilan eden elit bir kesim, yenedünya düzeni altında tek dünya devleti, tek dünya dini ve tek dünya ekonomik sistemi (kapitalizm) ve buna uygun tek dünya tüketicisini kendine bağlamak istiyorlar. Bunun yolunu da globalleşmede görüyorlar. Ancak ideolojik sembollerin ve seremonilerin (kural, yöntem) sistemleri ayakta tutma işlevi ortadan kalkıyor. İnsanlık devletlerin sınırlarını aşılıyor ve hemen her kişi kendi coğrafyasının sınırları dışına geçerek uluslararası vatandaş olabilir imkânına kavuşuyor. İnternet sanal olarak insanı bütün dünyaya bağlamasıyla bu imkânlar daha da gelişecek ve ülkeler arası yeni ilişki kalıpları belirecektir. Artık devletlerin veya blok halinde toplumların yerine toplumlararası menfaat kümelerinin, fikirlerin ve inanç akımlarının çatışmaya başlayacağı döneme giriyoruz.

Zamanımızda global ölçekli ilişkilerde ülkeler, milli menfaatler ve milletlerarası hesaplar konusunda ellerinde bulunan farklı imkânları kullanarak karşı tarafa mesaj vermektedirler. Ülkeler arası diplomatik ilişkilerde kullanılan **mütekabiliyet** (mukabele-i bilmisil; kendine yapılanın aynıyla karşılık vermek) esası artık günümüzde özellikle sosyal ve ekonomik ilişkilerde de uygulanmaktadır. Siyasi bağımsızlıklarını pekiştirecek ekonomik bağımsızlıkları açısından daha yerel kaynaklara yönelim ve stratejik ürünlerde tedarik alanlarını çeşitlendirmeye gitmektedirler.

Globalleşmenin önem sırasına göre birçok sebebi bulunmaktadır.

#### **Globalleşmenin temel sebepleri:**

1. Bilim alanındaki gelişmeler
2. Teknolojik seviyenin yükselmesi
3. Haberleşmenin gelişmesi
4. Ulaşım ağlarının genişlemesi
5. Siyasi ve sosyal gelişmeler

İkinci Dünya Savaşı döneminde ideolojik temelde başlayan globalleşme; 1980’li senelerden itibaren ise dünya ticaretini serbestleştirmek gayesiyle ekonomik alana yoğunlaşmıştır. Bu gelişim, **yenedünya düzeninde** kapitalist ekonomik sistemi öngörürken, rekabeti de sanayileşmenin vazgeçilmez unsuru kabul etmiş ve aynı zamanda finans alanında sermayenin milliyetini ortadan kaldırarak ülkeler arası hareketinin artmasını sağlamıştır. Diğer taraftan gelişimin getirdiği teknolojik ilerleme, bilgiyi gelişme ve kalkınmada önemli bir unsur haline getirmiştir. Bu gelişimin ikinci bir ayağı da coğrafi olarak birbirine yakın olan ve aralarında dini, siyasi ve ekonomik ilişkiler bulunan ülkeler, mal, hizmet ve sermaye akımlarını serbest hale getirerek verimlilik ve rekabet güçlerini artırma ve bir arada sulh içinde yaşama gayesini taşımaktadır.

Globalleşme ile imkân dâhilindeki ticarî aktivitelerin sınırlarının genişlemesi; coğrafi, teknolojik veya kanuni engellerle kısıtlanmış, üretim, alım-satım, borç verme, borçlanma faaliyetleri, daha pratik hâle gelmektedir. Buradan hareketle; ülkeler bir yandan kendilerinden geride kalmış ülkelere karşı globalleşmeyi kullanırken, diğer taraftan da kendilerine siyasi, iktisadi, teknolojik vb. alanlarda rakip olan ülkelere karşı iktisadi entegrasyonlar oluşturmaktadırlar. Geline bu noktada, globalleşen bir kültür, sosyal ve siyasi olarak bütünleşen ve homojenleşen bir dünyadır. Globalleşen dünya sisteminde; ülkeler arası ilişkiler dost ülke, düşman ülke ayırımından ziyade “mütekabiliyet (mukabele-i bilmisil; kendine yapılanın aynıyla karşılık vermek)” esasıyla menfaatlere dayalı bir ilişki geliştirilme eğilimi ağır basmaktadır.

Ülkeler arası ürünlerin serbest dolaşımını kısıtlayan teknik düzenlemelerin uyumlaştırılması ortak teknik şartnameler veya standartlar 1980’lerin temel konusu iken 1990’lar sonrası bunlar yerine, ürünlerin sahip olması gereken temel kuralların tespiti usulü benimsenmiştir. Artık ürünlerin ölçüsü, rengi, kokusu gibi, fizikî özelliklerini belirleme ve sınırlamalar getirilmesi yerine; yaralamaması, kör etmemesi, zehirlememesi gerektiği ile ilgili temel kurallar benimseniyor. Günümüzde kabul edilen **serbest dolaşımda temel kural**, bir ülkede kanunlara uygun olarak üretilen ve piyasaya sunulan ürünlerin serbest dolaşıma sahip olup, ihraç veya ithal edildiğinde başka sınırlamalara maruz bırakılmadan serbestçe pazara sunulabilmeleridir. Serbest ve çoklu ticaret sistemi tüm ülkelerin menfaatine olacak şekilde düzenlenmeli ve çıkacak anlaşmazlıklar da Dünya Ticaret Organizasyonu marifeti ile çözümlenmelidir. Bazı ülkelerin dış ticarete uyguladığı aşırı korumacılık (himaye), ülkeler arasındaki dış ticaret muvazenesini (denge) bozmaktadır.

Korumacılığın (himaye) ileri boyutlara ulaşması ticari ihtilafları ve peşinden ticaret savaşlarını da getirebilmektedir. **Ticaret savaşları**, iki veya daha çok ülkenin birbirilerine karşı uyguladıkları ticari

tarifeler sebebiyle ortaya çıkan anlaşmazlık, uyuşmazlık, ayrılık ve çatışmaları ifade eder. Bunun ileri boyutu ithalat ve ihracata kısıtlama, engele, yasaklara ve yaptırımlara yol açabilir. Korumacılığın etki alanı genişlediğinde tepkinin bir davranışa aynıyla veya benzeri ile karşılık vermek olan mukabele-i bilmisile dönüşür. Bu da ülkeler arasındaki ticari ihtilafları ve sonrasında ticaret savaşlarını artırır.

Gelişime bağlı üretim artışları ve bu ürünler için yeni pazarlar bulma fikri ülkelerin pazarlarını dünya ölçeğinde büyütme isteklerini artırmıştır. Bir ülkenin ürünlerinin ulaştığı ülkelere, o ülkenin kültürü de giriyor ve böylece kültür teknolojiyi, teknoloji de ekonomiyi yönlendiriyor. Bu anlamda Türkiye'nin gönül coğrafyası olan Müslümanların yaşadığı alanın genişliği ve genç nüfusa sahip bulunması dış ticaret ve entegrasyonda önemli avantajlar sağlamaktadır. OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Organizasyonu) üyesi olması dolayısıyla gelişmiş ülkeler içerisinde sayılan Türkiye'nin bu süreçte, stratejik bağımsızlığı ve jeopolitik menfaatleri gereği sakin diplomasi olarak ifade edilen sağduyulu üslup ile dış politikasını çeşitlendirerek birden fazla işbirliğine kapıları açık tutması ve böylece menfaatlerini koruması gerekir.

**İşletmecilik açısından globalleşme**, herhangi bir ekonomik faaliyetin (satın alma, üretim, pazarlama ve muhasebe gibi) lokal (mahallî) özelliklere bakmadan dünya yönelimli planlanması ve uygulanmasıdır. Globalleşmenin getirdiği rekabet şartları '**iç pazar**' ve '**dış pazar**' ayrımını ortadan kaldırarak yerini "**ortak pazar**" ve "**dünya tüketicisi**" kavramlarına bırakmıştır. Ülkeler arası sınırların önemli bir oranda ortadan kalmasıyla üretim faktörleri serbest dolaşımında ülkeden ülkeye rahatça geçebilmekte, gümrük vergisi, kotalar, ambargolar, boykotlar ve damping gibi düzenlemeler artık pek fayda vermediği görülmektedir.

Mevcut dünyadaki hâkim ekonomik bir sistem olan kapitalizm içerisinde işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri milletlerarası rekabete açık olmalarına bağlıdır. Hızla oluşturulmaya çalışılan tek bir dünya tipi tüketici ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmek işletmeleri milletlerarası faaliyet yürütmeye zorlamaktadır.

Günümüzde işletmeler belirli etkiler dâhilinde globalleşmeye yönelmek zorunda kalmaktadırlar.

#### **İşletmelerin globalleşme sebepleri:**

**1. Müşterilerin ortak ihtiyaçları:** Ülkeler arasında ortak olan müşteri ihtiyaç ve zevkleri ile ilgili sanayiler globalleşme için daha fazla potansiyel sunmaktadır. Elektronik aletler, yumuşak içecekler ve bilgisayar yazılımları gibi ürün kategorileri başarılı global standartlaştırma örnekleridir.

**2. Global müşteriler:** Müşteriler globalleştikçe, aldıkları ürünleri standartlaştırmak ve basitleştirmek isterler. Muhasebecilik, iletişim, bankacılık, sigortacılık, yönetim danışmanlığı gibi konular bu gruba dâhil edilebilir. Kişiler seyahatlerinde mal ve hizmet alırken global müşteri gibi hareket edilen seyahatle ilgili hizmetlerde, nesneden ziyade performans ve zaman faktörünün önemi temel nitelik olarak ortaya çıkar.

**3. Global kanallar:** Fizikî eşya dağıtıcıları nispi olarak yavaş globalleşirken, elektronik dağıtım kanallarının yardımıyla, bugün seyahat hizmetleri, müşteri destek hizmetleri, eğlence, enformasyon ürünleri gibi hizmetler global olarak ulaşılabilir hale gelmiştir.

**4. Global ölçek ekonomileri:** Global ölçek ekonomileri, bir ülke piyasası, rakiplerin optimum (en uygun) ölçeğe ulaşmalarını sağlayacak kadar büyük olmadığı zaman uygulanır. Ölçek ekonomisi, bir organizasyonun büyüklüğünden ve iş hacminden dolayı elde ettiği maliyet avantajlarıdır.

**5. Uygun lojistik:** Düşük taşıma maliyetleri, fizikî ürünlerin üretiminde yoğunlaşmaya sebep olmaktadır. Hizmetlerde, üretime müşterilerin katılımı, globalleşmede lojistik değeri artırır. Tüketici ihtiyaçlarını karşılamada ürünlerin ve bilgilerin başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar verimli bir şekilde akışını planlayan, uygulayan ve kontrol eden tedarik zinciri sürecinin bir halkası olan **lojistik**, gelişmiş durumdadır.

**6. Enformasyon teknolojisi:** Enformasyona dayalı hizmetlerde, telekomünikasyon kanallarının artması ile büyük miktarda bilgiyi hızlı bir şekilde iletebilme sayesinde yeni piyasalara ulaşılmakta veya yeni piyasa oluşturulabilmektedir. Globalleşme faktörleri sadece kendi alanlarında işlev görürken, enformasyon teknolojisi tüm diğer faktörleri etkiler.

**7. Kamu siyasetleri ve düzenlemeleri:** Hükümetler globalleşme potansiyelini, ithalat gümrüğü ve tarifesi, gümrüksüz engeller, ihracat teşvikleri, yerel olma gerekliliği, nakit ve sermaye akışı kısıtlamaları, teknik ve diğer standartlar, teknoloji transferinde mülkiyet sınırlamaları ve gereklilikleri gibi unsurlar vasıtasıyla etkilemektedir.

İşletmelerin kuruluş ve faaliyeti açısından milli ve global olması yönüyle farklı nitelikler gösterirler. **Milli işletme**, belirli bir ülke sınırları dâhilinde faaliyet göstermeye yoğunlaşan ve ona uygun bir yapı oluşturan işletmelerdir. **Global işletmeler** ise nispeten daha düşük maliyetlerle bütün dünyayı tek bir unsurmuş gibi kararlı bir şekilde hareket ederek aynı ürünü aynı yol ile her yerde pazarlar. Bunlar, farklı ülkelerde global ağlar içinde faaliyetlerini sürdüren işletmelerdir. İşletmelerin globalleşmesi, ihracat, dış



yatırımlar veya lisans anlaşmaları şeklinde kendi milli sınırları dışında faaliyette bulunmaya başlamalarıdır.

Dünya ülkeleri arasında ticaretin global boyutlara ulaşması sonucu, global pazarlar doğmuş ve buna bağlı olarak da global pazarlara girmek işletmeler açısından önem kazanmıştır. Bu gelişimin yakalanabilmesi için yerelin ve globalin doğru şekilde sentezlenmesi gerekir. Bu noktada Türkiye'nin dünyadaki gelişmeleri yakalayıp kalkınması için üniversitelerin belirli bir konu, alan üzerine, bir tema etrafında yoğunlaşan çalışmalarını ifade eden tematik gelişimin gerçekleştirilmesi gerekir.

İşletmeleri global pazarlara yönelten sebepler ve sağlayacağı avantaj ve fırsatlar çok fazladır. Bir işletmenin korunan iç piyasasının dışına çıkması ve dinamik rekabet ortamı ile karşılaşması işletmeyi ve ürünlerini daha modern ve verimli hale getirecek, bu iç pazardaki başarısına da yansıtacak ve işletmeyi geleceğin şartlarına hazırlayarak, iç pazardaki rakiplerinden bir adım önde olacaktır. İşletmelerin global pazarlara yönelmesi ile uzmanlık, karşılaştırmalı üstünlük ve mutlak üstünlükten faydalanma, rekabet edebilme ve rekabetten kaçma, vergi avantajları, ürün hayat seyrini uzatma, kârları artırma gibi pek çok konu ve alanda mühim avantajlar elde edeceklerdir. İşte bu avantajlar bir yerde işletmeleri dış pazarlara yöneltilmektedir. Bilhassa, gelişmiş ülkelerdeki büyük işletmeler, cirolarının ve kârlarının büyük bölümünü ülke dışındaki üretimlerinden ve pazarlama faaliyetlerinden elde etmektedirler. Gerek iç pazarda ve gerekse dış pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, rakiplerine nazaran çok daha fazla avantaj sağlayabilirler.

#### **İşletmeleri global pazarlara yönelten temel sebepler:**

**1. Satış ve kârlarını arttırmak:** İşletme iç pazarda iyi bir performans gösteriyorsa, yabancı pazarlara girmesi muhtemelen kârlılığını artıracaktır.

**2. Dünya pazarlarından pay almak:** Dış pazarlara açılan işletme, rakiplerinin dış pazarlarda pay almak için neler yaptıklarını ve pazarlama stratejilerini öğrenecektir.

**3. İç pazara olan bağımlılığı azaltmak:** İşletme dış pazarlara açılarak, pazarlama gücünü artıracak ve iç pazardaki müşterilere olan bağımlılığını azaltacaktır.

**4. Pazar dalgalanmalarını dengede tutmak:** İşletme dünya pazarlarına açılarak, iç piyasadaki genel ve mevsime bağlı dalgalanmalardan ve değişen tüketici taleplerinin oluşturduğu baskıdan kurtulacaktır.

**5. Fazla üretim kapasitesini kullanmak:** İhracat yaparak, kapasite kullanım oranı ve üretim vardiyelerinin süresi artırılabilir. Böylece ortalama birim maliyetler azalmış ve ölçek ekonomisine ulaşılır.

**6. Rekabet gücünü arttırmak:** İhracat, bir işletme ve ülkenin rekabet gücünü artırır. İşletme yeni teknoloji ve yöntemlere uyum sağlayarak faydalanır, ülke de dış ticaret dengesini iyileştirerek fayda sağlar.

**7. İstihdam oluşturmak:** Mal ve hizmet ihracatı, yeni iş imkânları oluşturacak, işsizliği azaltacaktır.

**8. İşletmeyi geleceğe hazırlamak:** İç ve dış pazardaki gelişime önceden işletmeyi hazır hale getirmek için global pazara girilir.

**9. Ülkeye döviz girdisi sağlamak:** Devlet dış ödemeler dengesini sağlamada döviz ihtiyacını karşılamak için işletmeleri global pazara yönelmeye teşvik eder. İşletmeler vergi iadesi, istisnası, ihracatı teşvik kredisi, gümrüksüz üretim faktörleri ithalatı gibi teşvik imkânlarından faydalanmak için dış pazarlara yönelirler.

**10. Dış pazarlardaki vergi ve diğer teşvik avantajlarından faydalanmak:** Bilhassa gelişmekte olan ve geri kalmış ülkeler yabancı sermayeyi ülkelerine çekerek, kalkınmalarını hızlandırmak gayesiyle, dış yatırımcıları, yatırım yaptıkları takdirde, vergi ve diğer teşvik araçlarıyla teşvik edilmelidirler.

**11. İşletmenin siyasi etkinliğini arttırmak:** Dış pazarlara açılarak, ihracat yapan ve/veya dış ülkelerde yatırım ve üretim yapan işletmeler, diğer işletmelere göre, siyasi olarak daha etkin duruma gelebilmektedir.

İşletmeleri global pazara yönelten faktörler işletme içinden veya işletme dışından kaynaklanabilir. İşletmeler, içinde buldukları ülke ve pazarın olumsuz etkilerinden veya dış pazardaki cezp edici olaylar sebebiyle, ya âtil kapasitelerini kullanarak sağladıkları üretim artışı veya dış pazarlara yönelik üretim yapmak üzere yeni yatırımlar yaparlar. Bunun için, hedef dış pazarlar çok yönlü olarak analiz edilmelidir.

#### **Hedef dış pazar seçiminde temel ölçüler:**

1. Ekonomik gelişmişlik
2. Coğrafi yakınlık
3. Siyasi istikrar
4. Kanuni mevzuatın yabancı sermayeyi koruma durumu
5. Ülke halkının yabancı ürün ve sermayeye karşı tutumu

Sıralanan bu ölçüler muvacehesinde pazarlar değerlendirilir ve pazar seçimi yapılır.

Globalleşme ile işletme; hız, maliyet düşürme, standardizasyon, faaliyetleri dağıtma gibi faydalar sağlar.

İşletmelerin globalleşme süreci; işletme gayesi, faaliyet konusu, yönetim anlayışı ve büyüklüğü gibi faktörler çerçevesinde farklı aşamalardan geçerek gerçekleşir.

### **İşletmelerin globalleşme aşamaları:**

1. İç pazarlama aşaması
2. İhracat öncesi hazırlık aşaması
3. İhracatta tecrübe katılımı aşaması
4. İhracata aktif katılım aşaması
5. İhracata yoğun katılım aşaması

İşletmenin globalleşmesiyle ilgili; Uppsala, yenilik, global ağ gibi farklı model ve teoriler geliştirilmiştir.

Ekonomilerin başarısı büyük oranda dünya ekonomisiyle bütünleşme ile gerçekleşir ve buda ancak global pazarlama ile sağlanır. Dünya pazarlarına açılma, oralara ürün sunmak global ticari uygulamalarla değil, artık global pazarlama yolu ile mümkündür. Serbest piyasa şartları artık dünya tüketici tipini hedef almakta ve tüm uygulamalarını ona göre şekillendirmekte ve işletmelerde bu yapıya göre konumlanmaktadır.

Milletlerarası pazarlama, dış pazarlama, beynelmilel pazarlama, çok uluslu pazarlama ve küresel pazarlama olarak da ifade edilen **global pazarlama**, global müşteri ihtiyaçlarını anlayıp, belirleyip bu ihtiyaçları rakiplerden daha iyi tatmin etmek için tüm pazarlama faaliyetleri arasında koordinasyonla elde edilen bilgiyi faaliyette bulunduğu ülkelere uyarlayarak rekabet üstünlüğü sağlamaktır. **Global pazarlama**, bir işletmenin dünyadaki müşterilerin ne istediklerini anlayıp, bulup, bu istekleri hem kendi ülkesindeki rakiplerden hem de yabancı rakiplerinden daha iyi tatmin etme için girişilen işletme faaliyetleridir.

Global pazarlama ile bir işletmenin mal ve hizmetlerinin birden çok ülkedeki tüketiciye veya kullananlara akışını yöneten işletmecilik etkinlikleri uygulanmaya çalışılır. Global pazarlama, ürünlerini ülke dışına satmayı hedefleyen pazarlama stratejilerini geliştirme ve bunların farklı ülkelerdeki uygulamalarını bütünleştirme sürecidir. Hedef, ülke dışı pazarlar olduğunda, bu pazarların istek ve ihtiyaçlarını tespit edip uygun şekilde karşılanması düşünüldüğünde yeni pazarlar bulunur ve buraya uygun yeni ihraç ürünleri geliştirilir, reklâm ve tanıtma ile kalıcı bir şekilde yerleşilebilir. Böylece muhtelif sebeplerle, global pazara girmek isteyen işletmeler, öncelikle global ticaret sistemini öğrenmeleri gerekmektedir.

Ülkeler bazen sanayilerini korumak gayesiyle, gümrük tarifeleri, kotalar ve benzeri yollarla ithal ürünlere muhtelif kısıtlamalar getirebildiği gibi bazı durumlarda, tamamen yasaklama anlamında ambargo dahi koyabilmektedir. Ayrıca ithal ürünlere getirilen çeşitli standartları koruyucu kalkan olarak kullanılmaktadır.

### **8. İşletmelerin Global Pazarlara Giriş Stratejileri**

Global pazarlara girmeyi düşünen bir işletme öncelikle satacağı ürünün özelliklerini, dış pazarla ilgili çevre faktörlerini ve sahip olduğu diğer işletme içi kaynaklarını dikkate almak durumundadır.

Dış pazar şartları incelendikten ve gerekli araştırmaları yaptıktan sonra bu pazarlarda işletmenin imkânlarına, siyasetlerine ve gayelerine göre dış pazarın özelliklerini de değerlendirerek en uygun pazara giriş stratejisi için karar verilir. Giriş stratejileri, işletmenin bu pazarda hangi şartlarla ve ne şekilde yer alacağı ve fırsatları en iyi nasıl değerlendirebileceğini belirleyecektir. Seçilen dış pazara açılma stratejisine göre işletmenin ürününü farklılaştırması, üründe yenilikler yapması gerekebileceği gibi yine stratejiye göre değişebilen fiyatlama siyasetlerinde veya taşıma ve gümrük maliyetlerinde farklılıklar olabilecektir.

#### **Global pazarlara giriş stratejileri:**

**1. İhracat Yoluyla Global Pazara Giriş Stratejisi:** Bir işletmenin pazarlama veya üretim organizasyonunda herhangi bir değişiklik yapmadan kendi yerel pazarında dışarıya satış yapması sebebiyle ihracat, dış pazarlara açılmanın en kolay ve ilk başvurulacak yoludur. İhracat, işletmenin ürününde, üretim hattında, organizasyonunda veya yatırımlarında asgari düzeyde değişikliği gerektiren bir dışa açılma stratejisidir. İhracatın bir strateji olarak düşük maliyet ve minimum risk gibi avantajları yanı sıra dezavantajı da global aktivitelerini sürdürmede ürünün ve pazarlama çalışmalarının yetersiz kalması ihtimalidir.

**2. Lisans Anlaşması Yoluyla Global Pazara Giriş Stratejisi:** Lisans anlaşması yoluyla yapılan ticaret sürekli yaygınlaşmaktadır. **Lisans;** herhangi bir şeyi yapmak, imal etmek veya kullanmak üzere verilen izindir. **Lisans verme**, bir şirketin anlaşma çerçevesinde yabancı bir şirkete ticari ürününü üretmesi ve dağıtımını yapması için izin vermesi veya belirli bir coğrafi bölgede onun ticari markasını, patentini veya prosesini (süreç) kullanma hakkı vermesidir.

**3. Ortak Girişim (Joint Venture) Yoluyla Global Pazara Giriş Stratejisi:** Ortak Girişim (JV), temelde bir anonim şirket ortaklığı olarak düşünülebilir, bu ortaklık yerel veya global olabilir. Bir giriş stratejisi olarak bakıldığında ise birden fazla ülkedeki ortakların oluşturduğu bir işbirliği olmaktadır. Ortaklığın

birkaç tüzel kişiden oluşması gibi bir joint venture belirli bir işin yapılması gayesi ile ortaklığı ve kontrolü paylaşan iki veya daha fazla yatırımcının oluşturduğu bir girişimdir.

**4. Stratejik Birleşmeler Yoluyla Global Pazara Giriş Stratejisi:** Stratejik birleşmeler bir yatırım için kaynaklarını birleştiren geleneksel joint ventürelardan farklı bir giriş stratejisidir. Her dış pazara giriş stratejisinde şirketler başka bir ihracat yönetim şirketiyle, bir dağıtımıcıyla, bir lisansörle işbirliği yapabilir. Stratejik birleşmede, iki farklı işletme pazara girişte işbirliği için kaynaklarını bir araya getirerek birbirlerinin tecrübesinden faydalanmayı ve ortak bir güç oluşturmayı hedeflemektedirler.

**5. Üretim Anlaşması Yoluyla Global Pazara Giriş Stratejisi:** Üretim anlaşması, bir işletmenin üretim prosesinin (süreç) strateji olarak tamamının veya bir kısmının yabancı bir ülkede gerçekleşmesidir. Bu stratejinin bilinen bir çeşidi sourcing, üretim faaliyetlerinin başka bir ülkede yapılarak, tamamının oraya satılmayıp oradan işletmenin kendi ülkesine veya başka ülkelere ihracat yapması gayeli olmasıdır.

**6. Montaj Yoluyla Global Pazara Giriş Stratejisi:** Montaj, fabrika parçalarının bir araya getirilmesi, birleştirilmesidir. Bu strateji herhangi bir ülkenin karşılaştırmalı imkânlarından faydalanmak için farklı parçaların veya bileşenlerin farklı ülkelerde üretilmesidir. Sermaye yoğun ürünler daha gelişmiş ülkelerde üretilebilir, emek yoğun montaj işlemleri ise az gelişmiş ülkelerde düşük maliyetlerle gerçekleştirilebilir.

**7. Yönetim Anlaşması Yoluyla Global Pazara Giriş Stratejisi:** Yerel bir firmanın sermaye sağlayan yabancı yatırımcıya yönetim konusunda know-how sağlamasıdır. **Know-how;** bir işletmenin, üretim yöntemleri veya teknolojisinin, bir başka işletmeye satılması veya kiralanmasıdır.

**8. Anahtar Teslim Faaliyetler Yoluyla Global Pazara Giriş Stratejisi:** Anahtar teslim operasyonlar, satıcı tarafından alıcıya personeli de eğitilmiş olarak tam donanımlı bir şekilde bütün imkânların hazır sunulduğu anlaşmadır. Bu strateji franchising veren mağazalar zincirleri, mağazaların restore edildiği, franchising verenin franchising alanı ve elemanlarını eğittiği fast-food restoran zincirlerinde de görülmektedir. Teknoloji ve büyük yapılara ihtiyaç duyulan ve yerel pazarlarda bulunmayan büyük ölçekli fabrikaların inşasında bu strateji kullanılabilir.

**9. Yabancı Şirket Satın Alma Yoluyla Global Pazara Giriş Stratejisi:** Bir işletme en hızlı şekilde yabancı pazara girmek ve maksimum kontrol sağlamak istediği zaman direkt yatırım yaparak kazançlı bir yabancı şirket satın almayı düşünebilir. Şirket satın alma şekilleri farklılık gösterir.

#### **Altıncı Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. İnsanları işletme kurmaya yönelten temel sebepler nelerdir? Sıralayarak, birer cümle ile açıklayınız.
2. İşletme kuruluş sürecini genel hatları ile değerlendiriniz.
3. İşletme kurma aşamalarından; yatırım yapma fikri aşamasını açıklayınız.
4. İş planı nedir? Açıklayarak, iş planı yapmanın temel gayeleri neler olabilir?
5. Fizibilite Araştırmasında yer alan; (1) ekonomik araştırma, (2) kanuni araştırma, (3) mali araştırma, (4) teknik araştırma ve (4) organizasyon araştırmasını açıklayınız.
6. İşletmenin kuruluş yeri seçiminde etkili olan temel faktörler nelerdir? Sıralayınız.
7. Ekonomik araştırma kapsamında yer alan; (1) talep tahmini, (2) işletme büyüklüğünün belirlenmesi ve (3) kuruluş yeri seçimini açıklayınız.
8. İşletme kurma aşamalarından; (1) kesin proje, (2) yatırım kararını verme ve uygulama ve (3) üretime geçiş aşamalarını açıklayınız.
9. Sistem ve model kavramlarını açıklayarak, işletme modelinin aşamalarını yazınız.
10. İşletmelerde büyüme nedir? Açıklayarak, işletmelerin temel büyüme sebeplerini yazınız.
11. Sayı ve nitelik belirten işletme büyüklük ölçülerini yazınız.
12. İşletmelerin büyüme şekillerini sıralayarak, açıklayınız.
13. Kapasite nedir? Tarif ederek, türlerini açıklayınız.
14. İşletmelerin kıvamlı büyüklüğünü açıklayarak; kıvamlı büyüklüğün kâr üzerine etkilerini yazınız.
15. İşletmelerde küçülme nedir? Açıklayarak, küçülmenin temel gayelerinin neler olduğunu yazınız.
16. Globalleşme nedir? Açıklayarak, işletmelerin globalleşmesinin temel sebeplerini yazınız.
17. Global pazarlama kavramını açıklayarak, işletmeleri global pazara yönelten temel sebepleri yazınız.
18. İşletmelerin global pazarlara giriş stratejilerini açıklayınız.

**YEDİNCİ BÖLÜM****İŞLETMECİLİKTE TEMEL TEKNİKLER**

İşletmelerin yapılandırılması; iletişim ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler, milletlerarası rekabet, globalleşme, insan haklarındaki gelişmeden etkilenerek işletmede birçok değişimi ortaya çıkarmaktadır.

İşletme yönetiminde gündem olan yeni gelişmeler kişiler ve organizasyonlar açısından kaizen (küçük küçük başarı ve iyileştirmeler) ve inovasyon (yeni veya iyileştirilmiş mal, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek) gibi faaliyetlerle 'sürekli gelişim' ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu sebeple, yeni global yönetim anlayışı; insan, kalite, strateji, sinerji ve bilgi olarak beş temel unsur üzerine bina edilmektedir.

Global yönetim anlayışında, **insanın kendisi** ve onun yetenekleri ön plandadır ve her şey insana göre organize olur ve insan unsuru yönetimin temel konusudur. **Kalite unsuru**, Japonya ve ABD'deki çalışmaların sentezi neticesinde; organizasyonda liderlik, yönetim, insan, sistem ve ürün kalitesinin bir arada sürekli geliştirilmesini, kalite kontrol çalışmalarının yapılması ve kalite güvence sistem standartlarının oluşturulmasını hedefleyen yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetimi ortaya çıkmıştır. 1990'lardan itibaren strateji kavramıyla; organizasyonun gayelerine ulaşabilmesi için kurum içi ve dışı şartları göz önüne alarak etkili stratejiler geliştirme, bunları planlama, organize etme, uygulama, koordinasyon ve kontrolünü ifade eden **stratejik yönetim** önem kazandı. Bir görev veya işlevin yerine getirilmesinde birkaç organın birlikte çalışmasını ifade eden sinerji; aynı işi yapmak için hareket eden kişilerin birlikte uyumlu zamanlama ve heyecanları ve bu iş birliği neticesinde ortaya çıkan artı faydayı oluşturmaktadır. Beşinci unsur olan **bilgi** ise yeni yönetim felsefesinin temeli **bilgi odaklı yönetim**; dünyadaki yeni temel teknolojilerin ("bilgi ve jenerik (tanıtımlık) teknolojisi" alanındaki yenilikler) organizasyonda kullanılmasını ifade eder.

Bu bölümde, sıralanan unsurlara bağlı gelişen ve öne çıkan farklı ve yeni teknikler inceleniyor.

**1. İşletmeler Arası Kıyaslama**

Rekabetçi bir piyasa sisteminde kıyaslama (karşılaştırma, mukayese/benchmarkin) önemli bir konudur.

Kıyaslama, sürekli olarak herhangi bir zaman ve yerde arayıp bulma, karşılaştırma ve en doğru olanı alıp uygulama anlamındadır. Kıyaslama, kimin en iyi olduğunu, kimin standartları geliştirdiğini ve daha da önemlisi standardın ne olduğunu belirleyen araştırma çalışmasıdır. Bu açıdan organizasyonlar farklı sebeplerle kendi aralarında mukayese yaparlar.

**Kıyaslamamanın temel sebepleri:**

1. Farkı belirlemek
2. Mümkün olan en yüksek standardı belirlemek
3. Düşüncenin sinerjisini oluşturmak
4. Performans üzerinde odaklaşma

Kıyaslama, herhangi bir durumu veya olayı başka bir durum veya olayla karşılaştırarak netice elde edilmesi ve mükemmelle giden bir araç olarak; kurumun kendini nerede gördüğünün doğrulanması, sektör yapısının detayları ile incelenmesi, yapılan işlerin verimlilik ve etkinliğinin ölçülmesi, en başarılı uygulamaların bulunması ve modellenmesidir.

**Kıyaslama**; konusunda en iyi olmak gayesiyle, kendi süreçleriyle aynı veya benzer nitelikte olan işletme içinde veya dışındaki süreçleri, önceden belirlenmiş bir prosedüre göre inceleyen, o süreçlerdeki uygulamalardan ders almaya çalışan ve bunu kesintisiz olarak yapan bir çalışmadır. Kıyaslama, iş mükemmelliği elde etmek için, kuruluş yapısını, işleyiş ve performansını üstün global kuruluşlarla sistematik olarak karşılaştırma sürecidir.

**Kıyaslamamanın sağladığı temel faydalar:**

1. Organizasyon gayelerinin yönünü tayin ederek dinamizm getirmek,
2. Büyük değişiklik gerektiren süreçleri tanımlama aracı,
3. Rekabet üstünlüğü ve performansı arttırmak,
4. Kurum kültürünü geliştirme,
5. Kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlayarak maliyetleri düşürmek,
6. Çalışanların motivasyonunu arttırmak,
7. Müşteri ile iyi bir iletişim kurarak müşteri memnuniyetini arttırmak,
8. Kalitenin iyileştirilmesi,

Kıyaslamaya, fayda açısından bakıldığında organizasyon için vazgeçilmez yönetim araçlarından birisidir.

## 2. İşletme Yönetiminde Karar Verme

İşletmelerde yöneticinin öncelikli görevi sürekli kararlar vermek ve bunları uygulamaya koymaktır.

**Karar verme;** meseleyi çözecek alternatif (almasıık) çözümler arasından en uygun olanın seçilmesi faaliyetidir. Karar verme, bir kişinin, bir yöneticinin veya bir organizasyonun birkaç seçenek arasından bir tanesini tercih edeceği bir seçme faaliyetidir. Karar, istenen bir sonuca ulaşmak için birtakım alternatifler arasından bilinçli olarak seçilen bir tercih, hedefe yönelik zihni bir faaliyettir.

Karar verme işleminde yönetici; işletmenin planlarını, menfaatlerini, siyaset ve yöntemlerini ön planda tutarak bunlara uygun davranır. Karar verme, alternatifler arasında bir seçim işi olmasıyla; ulaşılmak istenen gaye, bu gayeye en etkin ulaştırılacak araçlar ve bunların uyumunun kontrolü, seçilen hareket şekli sonunda oluşacak istenmeyen neticelerin karşılaştırılması ve harekete geçmek veya geçmemek konusunda bir iradenin ortaya konmasıdır. Karar vericinin, doğru bilgiye ulaşım, doğru değerlendirmeler yapabilmesi için, bilgiler mukayeseli olarak verilmeli, çünkü doğru bilgi, doğru karar, doğru seçim, doğru yönetim demektir.

Karar verme, plan gibi geleceğe dönük olmasından dolayı benzer, fakat aynı değildir. Aralarındaki temel fark planın daha detaylı olması ve ilmi nitelik taşımasıdır. Planlar, kararların toplamından oluşur ve dolayısıyla karardan daha geniştir. Bu açıdan her **plan bir karar niteliğine sahipken, her karar bir plan özelliği taşımaz**. Planlama olmadan kararlar verilebilir, fakat karar vermeden planlama yapılamaz. Bir kararın plan niteliği taşıması için gayeye ulaştırılacak araç ve imkânların seçimini, belirlemesini ve kullanılan yol, şekil ve zamanı gibi hususların ilmi olarak ve ayrıntılarıyla belirlenmeleri gerekir.

Karar verme bir mesele çözme süreci olarak; eğer bir mesele varsa o meseleyi çözmek için bir karar verilmesi gerekir. Meselenin iyi kavranması, çözüm süresi ve karar vermek için önemlidir. Karar, karar vericinin çevresinden, rolünden, geçmiş tecrübelerine dayanarak oluşturduğu zihni süreçten etkilenir ve bu sürecin ürününe karar denir. İnsan karar sürecinde ilk grupta; 'akıl, vicdan ve ruh' ile ikinci aşamada; 'zekâ, nefis ve ego'dan oluşan altı parametre ile kararlarını verir. Kişi, kızgınlık veya aşırı mutluluk hallerinde gerekli karar parametrelerini kullanmadığı için isabetli kararlar veremez.

**Yönetim ortamında kararın şartları;** (1) bilinen şartlar altında karar verme, (2) risk altında karar verme ve (3) belirsizlik altında karar verme. Karar aşamasında çevre etkenlerinin önemli bir rolü bulunmasından dolayı işletmeler bu şartları kontrol edemedikleri için karar verirken tekdüze davranışlardan kaçınmalıdırlar.

### Karar vermede temel çevre şartları:

**1. Toplum çevresi:** Sürekli değişen toplum şartları, topluma dair meselelerin ağırlığı, yaygınlığı ve bulunulan bölgenin durumu işletme kararlarında etkili olacaktır.

**2. Teknolojik çevre:** Teknoloji, işletmeleri etkileyen aktif şartları diğer çevrelere göre daha yoğun olarak taşıyan bir çevre etkeni olarak, gelişen yapısı, maddi şartların yetersizliği, izleme ve seçme zorluğu, var olan durumu koruma endişesi teknolojik uyumu zorlaştırmaktadır.

**3. Ekonomik çevre:** Enflasyon, fiyatların düşmesi, ekonomide eğilimler, gelir dağılımı, büyüme hızı, devletin ekonomideki yeri, ithalat, ihracat siyasetleri ve çeşitli pazarlar, işletmeleri etkiler.

**4. Kamu çevresi:** İşletmenin devlet kurumları ile olan ilişkilerini çevreleyen yapı olarak çevre etkenleri dâhilinde işletmeleri kurum olarak etkileyen unsurlardandır.

Karar verme sade ve tek yönlü bir davranış değil, bir dizi alt kararın özel olarak bütünleşmesinden meydana gelmekte ve bu kararlar; gerektiğinde, ihtiyacın ortaya çıkmasında ve belirli zamanlarda verilir.

Kararlar; kapsamına, zamanına ve karar vericiye göre üç farklı ölçüde ve farklı şekillerde sınıflandırılır.

### Karar türleri:

**1. Kararın kapsamına göre;** (1) teknik kararlar, (2) yönetime dair kararlar ve (3) kurumla ilgili kararlar.

**2. Karar zamanına göre;** (1) programlı kararlar, (2) programlanmamış kararlar diye ikiye ayrılır.

**3. Karar vericiye göre;** (1) ferdi kararlar ve (2) grup kararları olarak ikiye ayrılır.

Kararın verimli olması için bazı safhaları izleyen bir süreçten geçmesi gerekir.

### Karar verme sürecinin aşamaları:

**1. Meselenin tespiti:** Mesele, bulunulan yer veya durum ile bulunmak istenilen yer veya durum arasındaki boşluk ve fark olarak, bir ortamdan veya durumdan daha ziyade tercih edilen başka bir ortam veya duruma geçiş esnasında ortaya çıkan engel ve zorluklardır. İşletmeler bir mesele ile karşılaştıklarında çözüm yolu arar ve çözüm kararı verirler.

**2. Mesele çıkaran sebep ve durumların belirlenmesi:** Meseleyi ortaya çıkaran konuyu incelemekle beraber meselenin ortaya çıkış sebebi incelenir. Yönetici eğer bir meseleyi çıkış noktasında yakalayabilirse mesele büyümeden ve en az zararla kapatılabilir.

**3. En uygun çözüm yolunun bulunması:** Meselenin sebepleri tam olarak araştırılıp anlaşıldığı zaman o meselenin çözümü için elde bulunan bilgilerin analizinin iyi bir şekilde yapılması gerekir. Olaya çözüm yolu aranırken seçenekleri iyi bir şekilde seçmeli ve önce meselenin kökten çözülmesi sağlanmalı daha sonra bu çözümün en az maliyetle yerine getirilmesi ve en kısa süreli çözüm yoluna gidilmesi gerekir.

**4. Kararın uygulanması:** Mesele bulunup analizleri yapıldıktan sonra en önemli nokta kararın verilmesi ve kararın uygulanmasıdır. Bu noktada, karar vericinin karşısına birçok alternatif çıkar, bunlar arasında sadece biri işletme menfaatlerine uygun çözümdür, diğer seçenekler çoğu zaman karar vericiyi şaşırtabilir.

**5. İzleme ve değerlendirme:** Meselenin çözümü için uygulanan her faaliyet izlenmeli ve değerlendirmeli; şayet gerekiyorsa düzeltici tedbirler alınmalıdır. Karar uygulandıktan sonra geri bildirim ile meselenin çözüme kavuşup kavuşmadığı görülmelidir. Hedefe ulaşıp ulaşılmadığı geri bildirim raporlarıyla ölçmeli, değerlendirmelidir. Çünkü ölçülemeyen kontrol edilemez, kontrol edilemeyen de yönetilemez.

Kamu ve özel yönetimlerde, karar vermede önemli iki husus; karar verme sürecinde uzmanların ve ilgili olabilecek diğer kişilerin görüşlerinin alınması ve alınan karar ile ilgili olarak yöneticinin sorumluluğudur. Karar vermeden önce konunun uzmanı olan birçok kişinin görüşü alınmış olabilir, kararın alınmasında bu kişilerin önemli katkıları bulunabilir, fakat karar alındıktan sonra, bunun sorumlusu kararı alan yöneticidir. Bir hususun doğru, iyi ve isabetli olup olmadığını anlamak için uygun görülen bir kişi veya kişilerle fikir alışverişi olan **danışma** (istişare), kamu kurumlarında olduğu gibi özel işletmelerde de önemli bir konudur.

Modern toplumlarda, bütün kurum yönetimleri için de yönetim ile yönetilenler veya organizasyonlar ile hedef kitleleri arasındaki ilişkilerde de karşılıklı güven, anlayış, görüş alışverişi ve müşterek değerlerin paylaşımı söz konusu olmalıdır. Özellikle kamu yönetiminde ve siyasette uzmanlarla istişarenin yanı sıra halkın güven ve desteğini almak suretiyle halka danışma ve hizmete katılımını sağlamanın da rolü büyüktür. Yöneticilerin halka danışması ve yönetime katılımını sağlama kamunun adil bir şekilde yönetilmesini sağlar.

### 3. Organizasyonlarda İletişim

Günümüz sosyal ve ekonomik yapı dâhilinde haberleşme sistemine kişiler ve organizasyonlar mutlaka ihtiyaç duyarlar.

Sosyal ve ekonomik yapı içinde iletişim sistemine kişiler ve organizasyonlar mutlaka ihtiyaç duyarlar. Kuruluşlarda ilişkiler resmi ve gayri resmi olmak üzere iki şekilde incelenir. Resmi ilişkiler işleyiş açısından ast ve üst ilişkisi, gayri resmi olan ilişkiler ise şekli yapısı belirlenmemiş olanlar olarak tanımlanır.

İletişim, insanlar arasında duygu ve düşünceyi, iletilen bilginin belirli araçlarla hem kaynak hem de alıcı tarafından anlaşılması, aktarılması veya karşılıklı etkileşimidir. Karşı tarafı iyi anlamanın yolu, onun kullandığı kavram ve kelimeleri biliyor olmaktan geçer. İletişim, özel ve meslekî alanda başarılı olmanın yolu, insanın önce kendisiyle sonrada diğer insanlarla sağlıklı iletişim kurabilmesiyle mümkündür. Kişinin zihni yetenekleri, sosyal becerileri ve iletişim becerileri geleceğin dünyasında sahip olması gereken temel vasıflardır. Kişi ile kişiler arasında, kişi ile organizasyon arasında veya organizasyonlar birbirleri ile iletişim kurmadan iyi bir ilişki kuramazlar.

İletişim; toplumun temelini oluşturan bir **sistem**, organizasyona ait ve yönetim faaliyetinin düzenli işleyişini sağlayan bir **araç** ve kişi davranışlarını belirleyen ve etkileyen bir **teknik**, sosyal süreçler bakımından zorunlu bir **bilim**, sosyal uyum için gerekli **bir sanattır**.

**İletişim**, kişiler, gruplar veya organizasyonlar arasında çeşitli düşünce, davranış, bilgi ve duygu iletimiyle ilgili ortak bir anlayış oluşturmak ve karşılıklı etkileşimi sağlamaktır. İletişim, tecrübe, tutum, bilgi, düşünce, duygu ve davranışların kaynaktan hedefe doğru yazılı, sözlü veya sözsüz mesajlarla iletimi ve değişimini ifade eder. İletişim, iki sistem arasındaki bilgi alışverişidir.

**Kurumsal iletişim**, kurumun hedeflerine ulaşması, faaliyetlerini yürütmesi için gereken yönetim süreci içinde, kurumu oluşturan bölüm ve unsurlar arasında koordinasyonu, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, öğretimi, karar almayı ve kontrolü sağlamak gayesiyle belirli kurallar dâhilinde gerçekleşen iletişim sürecidir.

#### İletişimin temel işlevleri:

1. Bilgilendirme ve uyarma
2. Yönlendirme ve kontrol etme
3. Bilgi ve becerileri iletme
4. Öğretme ve eğitme
5. Duyguları dile getirme ve eğlendirme
6. Toplumsal ilişki kurma

7. Problem çözerek endişeleri giderme

8. Gerekli rolleri üstlenme

İletişim kaynak ile hedef arasında kurulan bir süreçtir. İletişimin gerçekleşmesi için temel bazı unsurların bir araya gelmesi gerekir. İletişimde, bir mesaj kodlanarak bir kanal aracılığıyla bir kaynaktan bir hedefe (alıcıya) aktarılır. Kaynak (Gönderici), kodlama, mesaj (İleti), iletişim kanalı, kod çözme, alıcı (hedef), algılama (filtreleme), algılama, geri bildirim (Feedback) ve gürültü gibi dokuz unsuru içerir.

### İletişimin unsurları:

**1. Kaynak** (Gönderici): Mesajı gönderen kişi olarak kaynakta bir başka şahsa iletilmesi düşünülen birtakım düşünceler, ihtiyaçlar, fikirler ve bilgiler vardır. Gönderici zihninde birtakım sembolleri; kelime kalıpları gibi dönüştürür, şifreler ve karşıya (alıcıya) gönderir. Burada hedef, ihtiyaçlar fikirler ve bilgilerin bir mesaj olarak ifade edilebileceği bir şekil oluşturabilmektir. Göndericinin (kaynak) iletişimin başarısı için gerekli özellikleri; (1) bilgili olmalı, (2) kodlama özelliğine sahip olmalı, (3) düzlem ve rolüne uygun davranmalı ve (4) gönderici tanınmalıdır.

**2. Kodlama:** Kod, mesajın işaret hâline dönüşmesinde kullanılan simgelerin anlama dönüştürülmesidir. Gönderici iletmek istediği bilgileri, duygu ve düşünceleri alıcının anlayabileceği sembole veya harekete çevirerek kodlar. Kodlama vericinin konuşma ve yazma becerisini gösterir. Kaynak kodlama yaparken iletişimin etkin olarak gerçekleşebilmesi için alıcının da bildiği sembolleri kullanmalıdır. Kodlama kaynak tarafından yapılır.

**3. Mesaj** (İleti): Kaynak (gönderici) kullandığı kavramları bir mesaj şeklinde kodlar. Mesaj, kaynak kodlayıcısının fizikî ürün olarak; konuşulan kelimeler, yazılı kelimeler, grafik ve çizimler ile jest ve mimikler alıcıya gönderilir. Bilginin, düşüncenin ve duygunun iletme uygun, hazır bir mesaj haline getirilmesine kodlama denir. Mesajın yorumlanarak, anlamlı bir şekilde algılanması sürecine ise kod açma denir. Mesajlar haberleşmenin görünür yönünü oluşturduğu için haberleşmenin türü ve etkinliği üzerinde büyük etkiye sahiptir. Mesajın niteliklerine göre haberleşmenin çeşidi ortaya çıkar ve bu çeşide göre de mesajın taşınması gereken nitelikler (özellikler) vardır. Mesajın temel özellikleri; (1) anlaşılır olmalı, (2) açık olmalı ve (3) mesaj uygun yolu izlemelidir. Mesajın, sözel ve sözel olmayan iki türü mevcuttur. Sözel mesaj, konuşma ve yazma şeklinde gerçekleşen haberleşmedir. Sözel olmayan mesaj ise sosyal hayatta yüz yüze haberleşmede bilerek veya kontrolsüz olarak sözel olmayan haberleşme yoluna başvurup, jest ve mimiklere dayalı haberleşmedir. Jest ve mimikler toplumun kültür yapısına göre anlam kazanan davranışlardır.

**4. İletişim Kanalı:** Kanal mesajın gönderilmesinde kullanılan bir araç olarak, alıcı ve gönderici (kaynak) arasında bir bağ görevini görür. Sözlü ve yüz yüze görüşmede hava, telefon görüşmesinde ise telefon kanalları haberleşme kanallarıdır. Enformasyonun toplanması, işlenmesi ve depolanmasında, ağlar aracılığı ile bir yerden bir yere transfer edilmesinde ve kullanıcıların hizmetine sunulmasında faydalanılan iletişim ve bilgisayar teknolojilerini kapsayan bütün teknolojilere bilgi iletişim teknolojileri denilir. İletişim kanalları formal (biçimsel, resmi) olabileceği gibi enformel (biçimsel (resmi) olmayan) olabilir.

**5. Kod Çözme:** Kod çözme, gönderilen mesajın alıcıya ulaştıktan sonra aslına uygun olarak anlamlı bir şekilde yorumlanmasıdır. Kodlama kaynak, kod çözümü ise alıcı tarafından yapılır. İletişimin başarısı, mesajın alıcı tarafından kod çözümünün doğru ve anlamlı olarak yapılması ve alıcı ile kaynağın mesaja aynı anlamı vermesiyle mümkün olur.

**6. Alıcı** (Hedef): Bir iletişim sürecinde alıcı, kaynaktan gelen mesajları alıp yorumlayan ve bunlara sözlü veya sözsüz tepki veren kişi veya gruptur. Haberleşme sürecinin etkinliği ve başarılı bir haberleşme, alıcı ve göndericinin aynı sembollere aynı anlamı yüklemesi ve alıcının mesajı alarak kodu ve şifreyi çözdüğü ve ona doğru anlamı yüklediği zaman gerçekleşir. Bunu başarmak için alıcının zihinle ilgili bir faaliyet olan dinlemeyi iyi bir şekilde gerçekleştirmesi gerekir. Bu açıdan etkili bir iletişim için alıcıda bulunması gereken nitelikleri (özellikler); (1) alıcı mesajı algılayabilmeli ve algılamaya istekli olmalı, (2) alıcı bilgili olmalı ve bir geri bildirim sistemine sahip olmalı ve (3) alıcı gönderici olma özelliği taşımalıdır.

**7. Algılama** (Filtreleme): Göndericinin ve alıcının, algılama ve değerlendirme şekilleri hem gönderici hem de alıcı için önemlidir. **Algı**, duyuların aldığı bilgileri yakalayan, işleyen ve aktif olarak anlam kazandıran bir kabiliyettir. Algı, anlayış, idrak ve akıl erdirme olarak, kişinin çevresiyle ilgili bilgiyi duyma, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir. Alıcının algılama yeteneği, değer yargıları, gayeleri, ihtiyaçları, eğitim, kültür düzeyleri, duyguları, tecrübeleri, fizikî ve biyolojik nitelikler **algılamayı etkileyen etkenler**dir. Duyum ve algı arasındaki farklar ise duyum basit fizyolojik bir olay, algı ise karmaşık psikolojik bir olaydır. Duyumda uyarıcılar tek tek değerlendirilir, algıda ise bir bütün olarak değerlendirilir. Duyum, her kişide aynı şekilde gerçekleşir, algı ise kişiden kişiye farklılık gösterir. Duyu organları yoluyla

ihbarın alınması, alıcı tarafından değerlendirilmesi, önceki uygulamalarla karşılaştırılması, alıcının kendisine göre uygun diye nitelendirdiği davranışı göstermesine sebep olacaktır. Algı, gerçektir.

**8. Geri Bildirim (Feedback):** İletişim sürecinde alıcıdan kaynağa yönelen tüm tepkilere geri bildirim denir. Geri bildirim, mesajın alınmış ve anlaşılabilir olup olmadığını, kaynağın görebilmesine imkân veren, alıcı tarafından verilen bir cevap, bir karşılık ve göndericinin bir değerlendirme aracıdır. Geri bildirim olmayan haberleşme tek yönlüdür, geri bildirim sayesinde haberleşme çift yönlü olmuş olur. İletişim sürecinde geri bildirim olmazsa iletişim eksik kalır. İletişim sürecinin devamlılığını sağlayan geri bildirim unsur; olumlu, olumsuz ve tepkisizlik olarak üç şekilde verilebilir. Mesajın tam olarak algılandığı ve kaynağa doğru olarak geri gönderildiği bildirim, olumlu geri bildirim, mesajın hedeflediği şekilde alınmadığı bildirim, olumsuz geri bildirim ve mesaja tepki vermeyen geri bildirim ise tepkisiz geri bildirimdir.

**9. Gürültü:** Çevre şartları mesajın haberleşme kanalından akışını olumsuz etkileyen çevre şartlarına gürültü denir. Gürültülü bir çevre ve diğer çevre şartları sözlü haberleşme imkânını azaltacaktır. İletişimi engelleyen tüm faktörler gürültü sayılır. Gürültü, iletişim sürecinin herhangi bir aşamasında istek dışı ortaya çıkan, iletişimi engelleyen, iletişim sürecini olumsuz etkileyen bir faktördür.

İletişimi engelleyen; iletişim sürecinin etkin bir şekilde işlemesine mâni olan; **fizikî ve teknolojik** nitelikli faktörler ile **sosyal ve psikolojik** özellikte olan engel bulunmaktadır.

#### **İletişimi engelleyen temel faktörler:**

**1. Kişisel engeller:** Haberleşmede mecburi var olan gönderici ve alıcının farklı eğitim, değer yargıları, inanç, kültür düzeyleri, ortamları, alışkanlık, zevk ve tutkuları ile mesajı kastî çarpıtmak kişisel bir engeldir.

**2. Dil faktörü:** Haberleşme araçlarının temeli olan dilin içerdiği kelimelerin bazıları birden fazla anlama gelebilir, gönderici ve alıcıların farklı algılamasına sebep olabilir. Bunun için de farklı ve birden çok anlam ifade eden kelimelere dikkat edilmeli, kullanıldığında ise kastedilen anlamı ayrıca belirtilmelidir.

**3. Fizikî ve teknolojik engeller:** Görüşmek istenilen kişi ile yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığı fizikî uzaklık iletişimin önünde engel oluşturur. Haberleşme telefonla olduğunda, sözlü iletişime katkı sağlayan beden dili uzaklık sebebiyle görülemez.

**4. Dinleme eksikliğinden kaynaklanan zorluklar:** Taraflar karşılıklı birbirlerini dinlemeyi öğrenmeli, dinleme eksikliği algılamayı olumsuz etkiler. Algılamadaki seçicilik, bazı mesajların bilerek veya bilmeyerek algılanmaması veya yanlış algılanması ile ilgilidir.

**5. İfade netliğinin olmamasından kaynaklanan zorluklar:** Gönderici ifadeleriyle ne söylemek istediğini önceden düşünerek netleştirmelidir. İfadeler karşı tarafın anlayacağı şekilde açık ve net olmalıdır. Gönderici mesajı oluştururken kodladığı semboller alıcı için anlamsız ise etkin iletişim gerçekleşmez.

**6. Geri bildirimden doğan zorluklar:** Geri bildirim, kişinin davranışlarının bir hedefe yönelmesini ve böylece hedeflerine kolaylıkla ulaşmasını sağlar. Geri bildirim, mesaj gönderen kişiye alıcı tarafından gönderilen bilgi akışı olduğuna göre yanlış bilgi vermemeli ve yanlış davranışlar sergilememelidir.

**7. Zaman baskısı ve aşırı bilgi yükü:** Yeterli zamanın olmayışı, göndericinin mesajı kısa tutmasına sebep olduğundan haberleşme zafiyetine sebep olabilir. Hızlı konuşulduğu zaman, zaman kısıtlamasıyla karşı karşıya bulunduğu mesajını verilmiş olunur. Zamanın ne kadar mühim olduğunu konuşacağı çok sözü ve aktaracağı çok bilgisi olup da buna zaman bulamayan insanlar çok iyi bilir.

Akademik bir ilgi ve çalışma alanı olarak kuruma dair iletişim, organizasyonlardaki iletişim süreçlerini inceler. Bu açıdan kurumsal iletişim, kurum kültürü, kurum kimliği, kurum metaforları (benzetme), kurum içi halkla ilişkiler gibi konularla da doğrudan ilişkilidir.

Organizasyonlarda çalışanlar arası beşerî ilişkilerin düzenlenmesinde, iç iletişimin temel hedefi organizasyon ile çalışanlar arasında karşılıklı bir güven ortamı oluşturmak, ihtiyaç olan konularda bilgi verme ve bilgi almayı karşılıklı olarak sağlamaktır. Organizasyonlarda kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın şeklini ve özünü değiştirmeksizin iletici, anlaşılır ve hızlı olmasına dikkat edilmelidir. İşletmelerde bilgi ve haber akışını sağlamak üzere; yazılı, sözlü, görsel, sözsüz ve elektronik posta gibi beş çeşit iletişim araçları kullanılmaktadır.

#### **Organizasyonlarda iletişim araçları:**

**1. Yazılı iletişim araçları:** Mesajın kalıcı olması isteniyorsa, birkaç basamaktan geçerek iletilecek bilginin geçerlilik ve doğruluğunu kaybetmeden iletilmesini sağlamak üzere; mektup, yazılı raporlar, işletme gazetesi, broşür ve el kitapları ile afiş, ilan tahtası, bültenler gibi yazılı iletişim araçları kullanılır.

**2. Sözlü iletişim araçları:** Herhangi bir konuda çalışanları aydınlatmak ve bilgi akışını sağlamak için



sözlü olan; konferans, seminer, görüşme, telefon konuşmaları ve toplantılar gibi araçları ifade eder.

**3. Görsel iletişim araçları:** Haberleşme ve eğitim alanlarında kullanılan; ses, resim prodüksiyonları, tv ve bilgisayarla iletişim görsel haberleşme araçlarını içerir.

**4. Sözsüz iletişim:** Vücut hareketlerini, ses tonu, fısıldama, mimikler, temas, rozet ve takı gibi mesajı gönderen ile alan arasındaki iletişimi sağlayan araçları kapsar.

**5. Elektronik posta:** Organizasyonlarda telefon, faks ve diğer iletişim araçları yanında, elektronik posta yeni bir iletişim aracıdır. Elektronik posta kullanımı, dokümantasyon konusunda işletmelere önemli oranlarda tasarruf sağlamaktadır. Kurumlar çalışanları ile iletişimi; işletme içi bülten ve gazetelerini genelde elektronik posta yoluyla ve yine dış çevre; müşteriler, ortaklar, rakipler, sendikalar, tedarikçiler, devlet kuruluşları gibi çevrelerle olan iletişimde elektronik postanın yeri önemlidir.

Kurumun hiyerarşik düzeninde, üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişim kanalları formel (biçimsel-resmi) ve enformel (biçimsel olmayan) şeklinde ikiye ayrılır. Formel haberleşme kanalları; dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük olarak dörde, enformel haberleşme kanalları ise merkezi, Y modeli, zincir, dairesel ve serbest model olarak beşe ayrılır.

#### **I. Formel (biçimsel-resmi) iletişim kanalları:**

**1. Dikey İletişim:** Kurumun hiyerarşik düzeninde üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan haberleşme kanalıdır. Bu haberleşme kanalı yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru iki yönlü çalışır.

**a. Aşağıya doğru iletişim;** işletmenin hedefleri, stratejileri ile ilgili bilgiler, yöntemler, haberler, sistem bilgileri organizasyonun hiyerarşik yapısı dâhilinde diğer kişileri aydınlatma ve etkilemek için üst kademelerden alt kademelere yansıtılır. Bu haberleşme yolu ile organizasyonun çeşitli merhalelerinde karar verici konumundaki kişilerin, kararlarını diğer personele aktarmaları sağlanır. Bu iletişimde birden fazla yazılı; işletme içi yayınlar el kitapçıkları, duyurular ve sözlü; yüz yüze görüşme, telefonla görüşme konferans ve seminerler gibi iletişim araçlarından faydalanılır.

**b. Yukarıya doğru dikey iletişim;** personelin düşüncelerini, beklentilerini, tutumlarını, tavsiyelerini, tepkilerini hiyerarşik yapı dâhilinde üst kademelere iletilmesini sağlayan bir haberleşme sürecidir. Bu tür haberleşmede; çalışanların organizasyonun üst yönetimine, onları bilgilendirmek ve etkilemek gayesi ile bilgi aktarmaları söz konusu olmaktadır. Yukarıya doğru iletişim araçları; yazılı ve sözlü iletişim araçları iki ana grupta incelenir. Yazılı iletişim araçları; tutum ve moral anketler, yazılı raporlar, sendika yayınları olarak sıralanırken, sözlü iletişim araçları ise, kulaktan kulağa iletişim, işletme içi şikâyet mekanizmaları, tavsiye sistemleri ve personel danışmanlığı olarak sıralanabilir.

**2. Yatay İletişim:** Kuruluş içi hiyerarşik yapıda aynı düzeyde bulunan kişilerin birbirleriyle iletişim şeklidir. Kurumda aynı düzeydeki birim yöneticiler ve personel, ortaklaşa bağlı buldukları üst kademeye başvurmadan iletişim kurmak için yatay kanallar kullanılır. Yatay iletişim kanalları, benzer konumlardaki yöneticilerin işbirliği yapmak için aralarındaki ilişkiyi direk olarak geliştirmelerine büyük katkı sağlar. Aynı düzeydeki kişiler arasındaki haberleşme zamandan tasarruf sağlaması açısından mühim, ancak bunun sık kullanılması; otorite birliğine ters düşmesi, bölümler arasında çatışma olması halinde koordinasyonun sağlanamayacağı, belli bir rekabet olması halinde olumsuz tesirleri olmasına yol açabilir.

**3. Çapraz İletişim:** Diyagonal haberleşme olarak da ifade edilen çapraz haberleşme, bir bölümdeki çalışanlarla, diğer bölümlerde görev alan diğer çalışanlar arasında gerçekleşen bir iletişim şeklidir. Çapraz iletişim, kurumun farklı düzey ve konumdaki birimlerinin, hiyerarşik kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişim şeklidir. Bu iletişim yardımıyla kuruluşlarda, farklı birimlerin birbirlerinin sorumluluklarını daha iyi anlamaları ve yardımlaşmaları kolaylaşır ve çalışanlar kendilerini çok yönlü geliştirme ve yaptıkları işleri farklı boyutları ile değerlendirme imkânına sahip olurlar. Çapraz iletişim, otorite birliğini bozucu ve organizasyon yapısını sarsıcı bir kanal olarak görülmesine rağmen kaza ve yangın gibi bazı hallerde iletilen bilginin niteliğine göre bu kanala başvurulabilir.

**4. Dışa Dönük İletişim:** Sürekli gelişen bir çevre içinde yer alan kurum, varlığını gayelere dönük bir şekilde yürütebilmesi için yeni gelişen şartlara uymak ve toplum ile iyi ilişkiler kurmak durumundadır. Bunun için, içyapılı oluşturan haberleşme sistemine ilaveten gelişime uygun olarak kurum dışı ilişkilerin de belirli bir düzen dâhilinde geliştirilmesi gerekir. Dışa dönük kanallar aracılığı ile toplumun çeşitli kesimleri ile bilgi alışverişi gerçekleşir ve ilişkiler kurulur. Böylece kurum-toplum bütünleşmesi sağlanarak iyi ilişkilerin devam ettirilmesine imkân sağlanır. Gaye, kurum içinde ve dışında yer alan herkese kurumun varlığını sürekli, dürüst, içten ve yaygın olarak iletişim kanallarıyla ve müşteri ilişkileriyle tanıtmak ve bunu

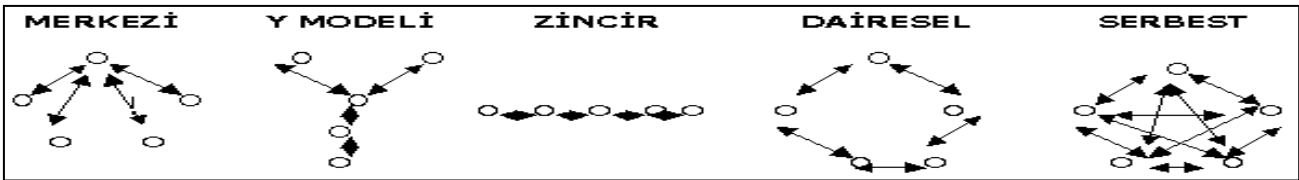
sürekli hale getirmektir.

Formel iletişim kanallarının ve şeklinin dışında kalan enformel haberleşme kanalları ise tarif edilmemiş kendiliğinden oluşan, iletişim yollarıdır. Formel yapının eksik kalması sebebiyle, çalışanların haberleşme ile ilgili ihtiyaçlarını karşılamada tabii grupların olduğu bir sistemdir. Genellikle dedikodu ve söylenti şeklinde gerçekleşir ve organizasyon dâhilinde enformel ilişkiler kendiliğinden bir iletişimin doğmasına yol açar. Kurumda her bir birim bir grup olarak görüldüğünde, bu grubu oluşturan kişiler arasındaki iletişim değişik modeller gösterilebilir.

## II. Enformel (biçimsel-resmi olmayan) iletişim kanalları:

**1. Merkezi Model:** Otorite ve karar alma inisiyatifinin organizasyonun en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan, geleneksel (klasik) organizasyon yapı ve felsefesinde sıkça görülen bir modeldir. Grubun bütün üyelerinin merkezi konumdaki yetkili ile bilgi alışverişinde bulunmalarına mukabil, kendi aralarında bir iletişim yaşanmamaktadır. Modelin merkezileşme derecesi yüksek, grup tatmini az, ferdi tatmin yüksek ve iletişim hız ve doğruluk derecesi çok yüksektir.

**2. Y Modeli:** Merkezi modelden sonra merkezileşme derecesi en yüksek grup iletişim modelini oluşturur. Daha az sayıdaki iletişim kanalına sahip olan bu modelde, liderlik tatmini, merkezileşme derecesi ve hızı çok yüksek, kişisel tatmin ve doğruluk derecesi yüksek, grup tatmini ile haberleşme kanal sayısı ise düşüktür.



Şekil 7-1: Gruplar arası enformel iletişim modelleri

**3. Zincir Modeli:** Zincir modelinde iletişim, üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işlendiğinden, grubun bazı üyeleri izole olmasıyla; işlevsel niteliğini kaybetmesinden, fertler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup verimliliğinin tehlikeye düştüğü bir modeldir. Bu modelde; merkezileşme derecesi, haberleşme kanalı sayısı, liderlik tatmini, grup tatmini, ferdi tatmin, hız ve doğruluk derecesi yüksek değildir.

**4. Daire Modeli:** İletişimin olduğu grupta belirgin bir lider yoktur ve kişilerden herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim imkânlarının fazla olduğu bu modelinde, bir tek kişinin iletişim kurması çok zordur. Merkezileşme derecesinin az, haberleşme kanalının ve grup tatmininin orta, liderlik tatmini, hız ve doğruluk derecesinin düşük olduğu bir modeldir.

**5. Serbest Model:** Tüm haberleşme kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, herkesin herkese hiçbir kısıtlama olmadan iletişimde bulunduğu demokratik bir modeldir. Merkezileşme ve liderlik tatmini çok az, haberleşme kanalı sayısı ve ferdi ve grup tatmini çok yüksek fakat hız ve doğruluk derecesi düşüktür.

## 4. Yöneticilik ve Liderlik

Farklı nitelikleri gereği aynı anlamda kullanılmaması gereken yöneticilik ve liderlik ortak olan bazı özelliklerinden dolayı çoğu kez aynı anlamda ele alınır.

**Yönetici;** her zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre şartları altında belirli birtakım gayeleri gerçekleştirmek üzere maddi ve beşerî üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir. **Yönetici,** organizasyon gayeleri doğrultusunda beşerî, fizikî, mali ve bilgi kaynaklarını planlayan, organize eden, yönelten, koordine eden ve kontrol eden kişidir.

Liderlik kavramı, başta yönetim bilimi olmak üzere siyaset bilimi, sosyoloji, psikoloji ve eğitim bilimleri gibi birçok bilimin ilgi alanındadır.

**Liderlik,** belirli şartlar altında belirli kişi ve grup gayelerini gerçekleştirmek üzere organizasyonun diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme sürecidir. **Liderlik,** belli bir durumda, belli bir alanda ve belli şartlar altında insanlara organizasyon hedeflerine ulaşmada yardımcı olacak tecrübeleri aktarma ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayarak grubu etkileme sürecidir. Liderlik, kendi istek ve iradesini diğer insanlara, onların güven, saygı, itaat ve bağlılıklarını kazanarak kabul ettirme yeteneğidir.

**Lider;** başkalarını gayeler etrafında toplamak üzere etkileyen ve başkalarından üstün niteliklere sahip olan kişidir. **Lider,** yönetimde gücü ve etkisi olan, bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kişidir. Lider, insanlardaki; milli hisleri, kardeşlik, sevgi, muhabbet ve hürriyet hisleri gibi temel hislerden birini veya birkaçını uyandırarak insanları harekete geçirir ve hedefine ulaştır. Ayrıca lider, beklenti yönetimi

aracılığı ile toplumun farklı alanlarında oluşan siyasi ve ekonomik beklentileri en etkili şekilde yönetir.

Yönetim sürecinde liderlik; resmi (formel) ve gayri resmi (enformel) olarak iki şekildedir. Lider işletme içinde ortaya çıkabilir, işletme dışından; toplumsal veya siyasi lider olabilir.

Liderin başkalarını gayelere yönlendirmek için kullandığı araç güçtür. **Güç**, başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak, kişiyle alakalı, kişiye bağlı ortaya çıkan ve ferdi olarak liderin sahip olduğu bir yetenektir.

#### **Liderin yönlendirebilme yeteneği / güç kaynakları:**

1. Karizmatik nitelikler,
2. Bilgi, uzmanlık,
3. Para, ceza ve ödül,
4. Fizikî güç

İçinde bulunulan duruma ve gayelere göre sahip olunması gereken güç türü değişir. Bu güç kaynağı veya kaynaklarına sahip olanlar, o ortamda liderliğe yönelebilir.

#### **Liderlik sürecinin temel üç unsuru (şartı):**

**1. Şartlar ile gayeler.** Liderlik sürecinin başlaması için buna ihtiyacı ortaya çıkaran birtakım şartlar ve ulaşılmak istenen gayeler olmalıdır.

**2. Lider kişilik.** Lider kişilik, kendisi şartların gereğini yapmaya talip olur veya başkaları tarafından bu pozisyona uygun görülür. Kişinin liderlik nitelikleri (özellikleri) şartların gerektirdiği nitelikler olması gerekir. Lidere, bu nitelemenin yapılmasına sebep olan unsur temelde karizması veya etkileme gücüdür. Liderin kişilik nitelikleri, gaye ve ortama göre değişiklik gösterebilmektedir.

#### **Liderin temel özellikleri:**

1. Ulaşmak istediği hedefleri belirleyerek stratejileri oluşturmak
2. Vizyon sahibi ve üretken olmak
3. Duyarlı, dürüst ve güven verici olmak
4. Çalışanları motive etme
5. Sistemi bir bütün olarak görmek
6. Takım çalışmasının faydasına inanmak ve çalışanları motive etmek
7. İkna yeteneği, mesuliyet sahibi ve prestij sahibi olmak
8. Kişiler arası iyi iletişim kurabilmek ve sürdürmek

Bir kısmı doğuştan gelen ve bir kısmı sonradan kazanılan bu niteliklerin (özelliklerin) sayıları artırılabilir. Burada mühim olan liderin diğer insanlara ilham kaynağı olarak onlara bir şey meydana getirmeğe, bir şey yapmaya sevk eden his unsurunu taşıması gerekir.

**3. İzleyiciler.** Bir kişinin liderlik niteliklerine sahip olması, liderlik pozisyonuna gelebilmesi için kâfi değil, bunun yanında, izleyicileri mevcut olmalı, yani liderlik edilecek, yönlendirilecek ve bunu benimseyerek yapacak bir izleyici grubu olmalıdır.

Yönetici ve liderin ortak özelliği, belirli gayelere ulaşmak isteyen kuruluşlarda yer alan kişileri yönlendirme çabasında bulunması ve kişi veya grupları belirli gayelere ulaşmak üzere yönetme mesuliyetinin üstlenmiştir. Yönetici ve lider kavramlarının temelde birbirinden ayrıldığı nokta, kullandıkları araçlardır. Yönetici astlarını gayelere doğru yönlendirmek, yönetmek ve emirler vermek için yetkisini (otoritesini) kullanır, tasarlar, organize eder ve kontrol eder; dikkatlerini kural ve prosedürler üzerinde toplarken, liderler istikamet verir, kabiliyetleri harekete geçirir ve stratejileri uygular, dikkatlerini kurallar üzerinde değil, insanlar üzerinde yoğunlaştırırlar.

#### **Yönetici ve lider arasındaki temel farklar:**

1. Yönetici, yetki sahibidir, lider ise güç sahibidir.
2. Yönetici var olanı uygular ve muhafazakârdır, lider ise orijinal fikirler üretir ve yenilikçidir.
3. Yönetici sistem ve yapılara odaklaşır, lider ise insana odaklaşır.
4. Yönetici işleri doğru yapar, lider doğru işi yapar.
5. Yönetici kontrole güvenir ve etkin kılar, lider ise insanlarda güven duygusunu geliştirir.
6. Yönetici dar görüşlüdür ve kısa vadeli bakar, lider ileri ve geniş görüşlüdür.
7. Yönetici nasıl ve ne zaman sorularını sorar, lider ise niçin sorularını sorar.
8. Yönetici işleri başkalarına zorla yaptırır, lider işleri benimseterek yaptırır.
9. Her lider yönetici olabilir, fakat her yönetici lider olamaz.

İşletmeler insanlarda bastırılmış liderlik potansiyellerinin açığa çıkarılmasına yardımcı olabildikleri

ölçüde, kendi geleceklerini teminat altına almış olurlar.

Günümüzde genel yönetici tiplerinden ziyade; siyasi lider, dini lider, toplumsal lider, işçi lideri kavramları kullanılıyor. Liderler, yönlendiriyor, yol gösteriyor, öncülük ediyor, yönetmiyor. Yönetim konusunda gelinen noktada birini yönetmenin yolu artık kişinin kendisini yönetmekten geçtiği ve bu noktada kişi kendini yönettiği zaman, başkalarını yönetme düşüncesini bırakacak ve liderlik etmeye yani yol göstermeye başlayacaktır.

Her yöneticinin astlarını gayelere yönlendirmek için, kanuni hakkına ilave olarak yeteneğinin de olması aranan bir nitelik olarak yöneticilik nitelikleri ile liderlik niteliklerinin aynı kişide toplandığını gösterir. İnsanlar artık yönetilmekten ziyade kendilerine yol gösterilmesini istemeleri sebebiyle günümüz organizasyonlarında daha ziyade lider tipi davranışlar sergileyen yöneticiler istenmektedir.

#### Liderlik tarzları:

**1. Otokratik lider:** Tüm yetki liderde toplandığı ve her türlü karar lider tarafından alındığı ve astların planlama, karar verme gibi konularda yetkisinin kabul edilmediği, kararlarına kayıtsız şartsız uyulmasının istendiği liderlik tarzıdır. Bu tip liderlikte, başarı için liderin kişiliği ile saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekir. İhtişam, debdebe, şanlı görünüş, gösteriş, büyüklük, azamet, kibirlilik gibi hususları bünyesinde barındırır.

**2. Demokratik lider:** Yönetimde insan ilişkilerine ve katılma önem veren, sadece kendi yeteneklerine göre değil, astları ile istişare ederek karar veren liderlik tipidir. Demokratik lider, verimliliğin artmasına, yardımlaşmaya yol açan bir ortamın oluşturulmasına, iletişimin olumlu yönde artmasına ve çalışanların işte tatmininin artmasına yardım eder.

**3. Serbestiyetçi lider:** Kaynak ve malzeme sağlar, fikrini ortaya koyarak çalışanlara bir hedef gösterilir ve kendi kabiliyetleriyle bunun gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakılır. Yöneticiler organizasyonlarda liderlik vasıfları göstererek, çalışanlar için yeni hedef ve ufuklar açarak yönetim başarısını gösterebilir.

Her ortam için en uygun bir liderlik tarzından söz edilemez, en iyi ve en uygun liderlik tarzı ortama göre değişir. Bir ortamda astların karara katılımı gerekli iken başka bir ortamda gerekemeyebilir.

Lider, dokunulmazlık zırhını kullanarak hesap vermekten ve sorumluluktan kaçmaz, faaliyetlerin başarısını ekibe, başarısızlıkları kendisi üstlenir. Lider, zaman içerisinde elindeki gücün sarhoşluğuna kapılıp otoriterleşerek bunu kötüye kullanabilmektedir. Siyasi liderlerde, iktidar gücü denetlenmemiş veya süresi çok uzun olursa, beyin işlevindeki değişikliklerle; yargı bozukluğu, vazgeçilmezlik yanılması, riskleri görememe, duygu duyarsızlığı gibi davranış değişimlerine sebep olabilmektedir. Bunun için; serbest seçimler, liderler için sınırlı görev süresi, güç sınırlamaları, hür bir basın ve bağımsız yargı gibi demokratik denge-denetim mekanizmaları bu olumsuzluğun önü alınabilmektedir.

#### 5. Motivasyon ve Duygu Yönetimi

Yöneticilik ve liderliğin bir konusu olarak; insanların davranışlarını açıklayan psikolojik süreçlerden biri olan motivasyon çeşitli alan araştırmacıları tarafından farklı şekillerde ele alınarak farklı tarifler yapılmıştır.

Motivasyon kavramı İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türemiş Türkçe karşılığı “güdü”, “saik” veya “harekete geçirici”, “motivasyon” kavramının karşılığı ise, “güdüleme”dir. Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez; kişinin davranışına enerji ve yön verir ve bu özelliği ile kişinin davranışlarının ardında yer alır.

**Motive** (güdü); davranışı gayeye doğru harekete geçiren, yönelten güçtür. Motivasyon ise, kişinin ihtiyacını tatmin için, motiveler aracılığıyla davranışta bulunmasıdır.

Bir davranışın ve düşüncenin gereğine, bütünü ile kendini inandırmak ve para, maddî kazanç ve statü ötesindeki sebepler uğruna çalışma tutkusunu da geniş manada bir motivasyondur.

**Motivasyon;** kişilerin belirli bir gayesini gerçekleştirmek üzere davranışları ve bu gaye için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koyma durumudur. Diğer tariflerle **motivasyon;** bir insanı, bir hedefle bağlantılı olarak, belirli şekillerde davranmaya ve düşünmeye sevk eden durum veya süreçtir.

Yöneticinin yönetim faaliyetinde görevi, çalışanları işe isteyerek çalışmalarını sağlayacak şekilde motive edilmesi; teşvik etmesi, isteklendirmesi, sevdirmesidir. **Yönetici açısından personelin motivasyonu,** işletme personelinin işletme gayeleri doğrultusunda istekli olarak çalışmalarının sağlanmasını ifade eder.

#### Motivasyonun temel özellikleri:

1. Harekete geçirici
2. Hareketi devam ettirici

### 3. Hareketi olumlu tarafa yöneltme

Kişinin davranışını anlamak ve yorumlamak için, bir davranışın hangi saikle yapıldığını bilmek gerekir. Kişinin fizyolojik veya psikolojik dengesinin bozulması sonucu hissettiği eksiklik, çözüm gereken bir meseleyi ortaya çıkarır ve bu da ihtiyaçları ortaya çıkarır. İhtiyaçlar da gayeleri belirler ve gayeye yönelik davranışı oluşturur. Tatmin edilmemiş ihtiyaçların varlığı kişide gerilim oluşturur, motivasyon bu gerilimleri azaltma gayesini takip eder.

#### Motivasyon türleri:

**1. Fizyolojik motiveler;** öğrenilmemiş ve biyolojik temelli motiveler olarak açlık, susuzluk üşüme gibi hayatı devam ettirmek için gerekli motiveler. Fizyolojik denge bozulduğunda, yeniden dengenin sağlanması için kişi harekete geçer. Fizyoloji, tahrik ve tatmin esası ile işliyor.

**2. Sosyo-psikolojik motiveler;** insanlara has ve öğrenilmiş motiveler olarak öğrenme kavram ve teorileri ile ilgili; güçlü olma, başarı, birlikte olma, sevgi, güvenlik ve statü gibi ikinci derece motivelerdir.

Motivasyon teorileri; motivasyona iç ve dış faktörler sebep olduklarından, bu konudaki teoriler de hangi faktörleri incelediklerine bağlı olarak ele alış şekillerine göre, (1) ihtiyaçlar teorisi, (2) çevre teorisi ve (3) etkileşim teorileri olarak üç ayrı şekilde gruplandırılır.

#### Motivasyon teorileri:

**1. İhtiyaçlar Teorisi:** Kişinin iç dünyasında var olan ihtiyaçları, istek ve arzuları onun iç motivasyonunu oluşturur. Bu teoriye göre, kişinin nasıl motive edildiğini anlamak için ihtiyaçları bilmek gerekir.

İhtiyaçlar teorisini A. Maslow "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" ne göre, ihtiyaçları beş aşamada inceler:

1. Fizyolojik ihtiyaçları: Yeme, içme, üşüme, gibi fizyolojik tahrik ve tatmin esası ile işler.
2. Güvenlik ihtiyaçları: Tehlikelere karşı korunma gibi.
3. Sevgi, ait olma ihtiyaçları: Sevgi, arkadaşlık, benimsenme, aidiyet gibi.
4. Saygınlık ihtiyaçları: İzzet, şeref, onur, ün, bağımsızlık, saygı gibi.
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: Kendine güven, kendini aşma, inanç, beceri.

İhtiyaçlar teorisine göre, belirli bir kademedeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir üst düzey ihtiyaçlar ortaya çıkmaz. Tüketici olarak kişi, alt düzey ihtiyaçlarını tatmin edecek ürünleri daha iyi bilir. Üst düzeydekiler daha ziyade sosyal ve psikolojik mahiyetlidir ve ürün farklılaştırılması ile tatmin edilirler.

**2. Çevre Teorisi:** Bu teorisin temelini, çevrenin motivasyonda en mühim faktör olduğu oluşturur. Belirli bir davranışın çevre tarafından nasıl ödüllendirildiğini ve motivasyonun buna bağlı olarak ortaya nasıl çıktığını inceler. Tüketiciye ödül getiren ihtiyacı tatmin eden ürün ve markaların tekrar satın alınma ihtimalleri yüksektir.

**3. Etkileşim Teori:** Toplumsallaşma sürecinde öğrenilen ve kişilikle bağlı olan ihtiyaçların kişinin motivasyonunu sağladığını ileri sürer. Bu ihtiyaçlar, başarı, birlikte olma ve güçlü olma.

Yöneticilerin, astlarını motive etme işi, bu kimselere tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem ferdi tatminler sağlarken hem de işletme gayelerinin gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması zor olmasından, motivasyon konusunda genel prensipler geliştirmek zordur. "Marifet, iltifata tabidir" sözü, çalışanların tecrübelerini ve gayretlerini tam olarak ortaya koymaları, onları motive etmekten geçtiğini gösterir.

Günümüzde, sosyal sermaye ve sinerji kaynağı olan duygu yönetiminin önemi giderek artmaktadır. Hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum gibi pozitif duygusal sermaye kişiler ve kurumlar için önemli bir sosyal sermayeyi oluşturmaktadır. Sosyal hayatta hedefe ulaşım başarılı olma ve bunu sürdürebilmek için insanın ruh, akıl, kalp ve beden sağlığı birinci derecede önemlidir. İnsanın dengesini bozan ve birçok hastalığın temeli olan duygu çatışmaları ve olumsuz düşüncelerin getirdiği moral bozukluklarıdır. Duygular, düşüncelere düşünceler de davranışlara dönüşür. Davranışlar karşılığında da alınan tepki tekrar kişiye döner ve etkiler. Etkilenme neticesinde de tekrar tepkiler verir ve kişi kendi dünyasını kurar.

Terminolojik ismi "Emosyon" olan duygunun, hareket anlamına gelen "motion" kelimesinden türemiştir. Duygu, insanı harekete geçiren ondan bir parçadır. Duygular, her insan için normaldir; ancak duygular karşısında takınılan tavır problem olabilir. İnsan, sevinç, motivasyon, mutluluk, huzur ve tatmin gibi pozitif duyguları sahiplenirken endişe, öfke, hayal kırıklığı gibi duyguları görmezden gelmeye ve onlardan hemen kurtulmaya çalışır. Oysa olumlu veya olumsuz tüm duygular insan hayatının bir parçası ve her biri onun hayatta kalmasını sağlayan görevler üslenir.

Duygu, insanın neşeli veya neşesiz zamanlarındaki algıları ile oluşan ve bağımsız olmayan, bilinç işlevleri ile birlikte hareket eden zihni bir durum olarak ifade edilmektedir. **Duygu**, fizyolojik, bilinç,

tecrübe ve motivasyon gibi birçok psikolojik alt sistemin hudutlarını aşan tepkilerdir. İnsanların sosyal hayatta başarısı için bu duyguların yönetilmesi gerekir. Kişide duygu yönetimi becerisinin geliştirilmesi, bir ihtiyaç olarak kabul edilmesiyle gerçekleşir. Bu beceri, akıl ve duygu eğitimi neticesinde elde edilebilecek bir yetenektir. Endişe, öfke, panik, stres, kendini değersiz hissetme ve güven problemi gibi olumsuz duyguların kontrolü ve bunu olumlu şekilde yönetmesi kişiye her zaman fayda sağlayacaktır.

**Duygu yönetimi;** insan duygularının planlanması, organize edilmesi, sevk ve idaresi, koordinasyonu ve kontrolünü ifade eder. Duygu yönetimi ile insanın kendi duygularını yönetebilmesi ve bu sayede etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak yönetebilmesini sağlayan iki yönlü bir süreçtir. Duygu yönetiminde gaye; duyguların farkına vararak onların içerdiği mesajları anlamak, kişiye zarar verecek ve yıkıcı olabilecek olumsuz duyguları yönetebilmek, duygu zekâsını geliştirmek ve bu sayede daha mutlu ve kaliteli bir hayat düzeyine ulaşabilmektir.

**Duyguları yönetme süreci,** duyguların farkına varmak, onları tanımak ve yönlendirebilmek, duygulara uyum sağlayabilmek, becerilerine sahip olmayı ve bunları etkili kullanabilme süreci içerisinde kişinin duygu olgunluğu olarak kabul edilmektedir. Duygular görmezlikten gelinemez, yok sayılamaz ve bastırılmaz. Her duygu zamanı gelince bedeni bir rahatsızlık veya bir kaos olarak kişinin karşısına çıkar.

Kişi, kendi duygularını ve başkalarının duygularını yönetebilmesi duygusal zekâsını oluşturur. Duygusal zekâ, başarı artışı, çevre ile yapıcı bir ilişki kurma, motivasyon artışı, hedefe odaklanabilme ve etkili bir lider olma avantajlarını sağlar. Duygusal zekâ ((Emotional Quotient=EQ), entellektüel yetenek (Intelligence Quotient = IQ) kadar önemlidir. EQ, kişinin başkaları ile iş ilişkilerinde, kendi duygularını ve diğer insanların hissettiklerini algılayabilme, tanımlayabilme, duygularını kullanarak kendini motive edebilme ve yönlendirebilme kapasitesine sahip olmasıdır.

Yöneticiler, kurum personelinin, iş bıkkınlığı, isteksizlik, ilgisizlik ve tükenmişlik gibi çeşitli hallerini ortadan kaldırmaya yönelik teşvik edici teknikler geliştirmelidir. **Tükenmişlik;** hayatın yoğun talepleri sonucunda ruhi ve fizikî açıdan enerjinin tükenişi olarak tanımlanabilir. Tükenmişliğin, duygusal ve fiziksel bitkinlik, kişisel başarının azalması ve duyarsızlaşma olarak üç temel boyutu vardır. **Tükenmişlik sendromu;** yaygın olarak insanların yüz yüze çalıştığı mesleklerde kişilerin, duygu yönünden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı duygularında azalma şeklinde görülen bir sendrom olarak ifade edilir.

İnsanın iç âleminde bulunan ve ihtiyaçlarını belirleyen harekete geçirici güçler olan motivasyonun yanı sıra, bir de **teşvik** araçları vardır. Bir organizasyonda ihtiyaçlar dizisi ve teşvik (özendirme) araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir organizasyonunun aynısı olamaz. Ancak yönetici, insanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını çok iyi bilmesi ve kullanması gerekir. Özendirme araçlarının tespiti uzun çalışmalar sonucunda ortaya çıkarılan etkenlerin önemi, kişiye ve duruma göre farklılık gösterir. Motivasyon planları, bu teşvik edici araçlara dayanılarak yapılırsa daha başarılı olur.

#### **Teşvik araçları:**

1. Ücret, prim ve ödüller,
2. Sosyal kolaylıklar, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi,
3. Takdir, övgü ve yapıcı eleştiri ve moral vermek
4. Terfi ve kariyer geliştirme imkânları,
5. Sosyal statü ve prestij (saygınlık, itibar) sağlamak,
6. Çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katılmak,
7. İş güvencesi ve iş güvenliği sağlamak,
8. Yetki, inisiyatif ve mesuliyet vermek,
9. Eğitmek ve yetiştirmek.

İşletme yöneticiler çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını iyi bilmeli ve bu motive etme planlarını özendirme araçlarına dayandırarak uyguladığında başarıyı yakalayacağını unutmamalıdır.

#### **6. Stratejik Yönetim ve Kriz Yönetimi**

Strateji ve yönetim kavramlarının birleşimi ile türemiş olan stratejik yönetim işletmelerin faaliyetlerini yerine getirmede önemli bir unsur haline gelmiştir.

İşletmeler, sosyal ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak zorlaşan rekabet ortamında rakipler karşısında başarılı olabilmek için stratejik yönetim konusuna önem vermek zorunda kalmışlardır. 1980'lerden sonra işletme literatürüne giren stratejik yönetimi, başarılı bir şekilde programı tatbik edebilen işletmeler

rakiplerine göre başarılı olmuşlardır. İşletmeler, çevrelerine uyum sağlamak ve uzun vadede belirledikleri gayelerini gerçekleştirmek için birtakım stratejiler izlerler. Yeni bir yönetim anlayışı olan stratejik yönetimin organizasyonlarda giderek önem kazanma sebebi; artan rekabet ve bunun getirdiği fırsatlar, tehlikeler ve riskleri önceden tahmin ve doğru strateji seçimleri yapabilmeye imkân tanınmasıdır.

**Strateji;** bir organizasyonun gayelerine ulaşmak için yaptığı geniş kapsamlı hareket planı olarak ifade edilir. **Stratejik yönetim** ise bir organizasyonun gayelerine ulaşabilmesi için organizasyon içi ve organizasyon dışı şartları göz önüne alarak etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, organize etme, programın tatbiki, koordinasyon ve kontrolünü ifade eder.

Stratejik yönetim; kuruluş gayelerine ulaşmayı sağlayacak çok yönlü kararların incelenmesi, hazırlanması ve uygulanmasını hedefleyen bilim ve sanat olarak bu alanda faydalanılan teknikler; durum ve strateji analizleri ve uzlaşma ve karar verme analizlerini bünyesinde barındırır. Durum ve strateji analizi tekniklerinden organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesinin yapılması, strateji oluşturulması ve alternatif stratejiler arasında en uygun olanının seçilmesi gayesiyle faydalanılırken, uzlaşma ve karar verme teknikleri ise strateji seçiminde ve karar verme sürecinde kullanılmaktadır.

Stratejik yönetimin başarılı olması için bazı safhaları izleyen bir süreçten geçmesi gerekir.

#### **Stratejik yönetim süreci:**

**1. Stratejik planlama:** İşletmenin yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve genel müdür yardımcıları, planlama yöneticisi ve işletmenin diğer danışmanlarından oluşan stratejistler denilen üst beyin takımı işletmenin belirlenen gayeleri doğrultusunda çevre analizini yaparak, işletme değerlendirilmesi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejinin üzerinde durarak stratejileri belirlerler.

**2. Uygun yapı araştırmaları ve siyaset oluşturulması:** İkinci aşamada, planlanmış olan stratejiler orta ve alt kademelere benimsetilmesi, bu kademeler tarafından uygulamada izlenilecek olan siyasetlerin oluşturulması ve en uygun organizasyon yapısının kurulması ile ilgili çalışmalar yer almaktadır.

**3. Karşılaştırma ve kontrol safhası:** Son safha ise, seçilen stratejilerin oluşturulan siyasetleri ve kurulacak kurum yapısının, işletmenin gayeleri ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesini içerir.

Stratejik yönetimi, işlevsel, proje veya program yönetiminden farklı kılan birtakım özellikler vardır.

#### **Stratejik yönetimin temel özellikleri:**

1. Tepe yönetimin bir işlevidir.
2. Geleceğe dönük ve işletmenin uzun vadedeki gayeleri ile ilgilidir.
3. İşletmeyi bir sistem olarak görür ve açık bir sistem olarak tanımlar.
4. İşletmenin gayeleriyle toplumun menfaatlerini bütünlük içerisinde ele alır.
5. Alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
6. İşletmenin kaynaklarının en etkili şekilde dağıtımıyla ilgilidir.
7. Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır.

Stratejik yönetim, kendine münhasır özellikleri yanında işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmada genel yönetimin taşıdığı özellikleri de kapsadığı görülür. Kriz yönetimi ise, genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumun yönetilmesidir.

Kriz yönetimi, muhtemel kriz durumuna mukabil, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve organizasyonun krizi en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanması sürecidir.

**Kriz yönetimi,** bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi gayelerini kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir.

**Kriz,** işletme içi ve/veya dışı beklenmedik, tedbir almakta geç kalınan, reform gerektiren mesele ve tehditlerin, işletme karlılığını ve/veya sürekliliğini ciddi bir şekilde tehdit altına aldığı yöneticilerin durumun farkına varılmasıyla oluşan gerilim durumudur. Diğer bir tanımla **kriz,** bir organizasyonunun rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir.

İşletmeler kriz dönemlerinde daha ziyade birleşmeye ve güç birliği yapmaya ihtiyaç duyarlar. “Az olsun veya küçük olsun benim olsun” mantığı iyi sonuçlar vermemektedir. Kriz durumlarında etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilişkili olarak; işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar.

Krizler ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkar. Ne şekilde olursa olsun, işletmelerin krizle karşılaşmalarının temel sebepler; işletme içi faktörlerden olan rekabetten geri kalma ve işletme dışı çevre faktörlerinden kontrol edilmeyen piyasa şartlarıdır. Bu temel sebepler; ekonomik, siyasi, kanuni, teknolojik ve toplumsal faktörler gibi çeşitli faktörlere bağlıdır. İlgililerin ihmal ve kusurları ile biriken meseleler

kurum içinde bir enerji birikimine sebep olmakta ve bu enerji ara ara boşaltılmadığı için ani patlamalarla kriz halini ortaya çıkarmaktadır. Kriz öncesi kurumun ekonomik yapısının bağımsızlık sistemini güçlendirmek gerekir.

Bir belirsizlik ortamında yapılacak en iyi hareket, daima bir krize hazırlıklı olma ve yöneticiler her zaman kuruluşlarını bir krize hızlı cevap verecek şekilde manen ve maddeten hazırlamalıdır. Tüm çalışanlar, kuvvetli darbelerden sonra bile hemen ayağa kalkmayı becerebilmeyi sağlayacak “**senaryo geliştirme**” tekniği kullanılmalı ve her ihtimali göz önüne alarak üretebildikleri kadar senaryo üretmelidirler. Kriz geldiği zaman senaryolardan en uygun ve en etkili olanı uygulanmalıdır.

#### **Kriz yönetimi aşamaları:**

1. İlk sinyal
2. Hazırlanma
3. Önleme
4. Hasarı sınırlama
5. İyileştirme

İlk kademe, sinyal alma ve hazırlanma ile önleme dönemlerini içeren '**Proaktif Kriz Yönetimi Modeli**' olarak, uygun şekilde kullanılabilirse bu aktiviteler pek çok krizi daha ortaya çıkmadan engelleyebilir. Kriz ortaya çıktığında hasarı sınırlama ve iyileşme aşamasını içeren sürece “**Reaktif Kriz Yönetimi Modeli**” ismi verilmekte ve ikinci yaklaşımı oluşturmada ve bu faaliyetler kriz olduktan sonra yapılır. Gaye ise yaşanan krizin zararlarını en aza indirmek ve mümkün mertebe hızlı toparlanmaktır. Yukarıdaki iki model arasında ise öğrenme dönemi olarak “**Enteraktif Kriz Yönetimi Modeli**” düşünülebilen bu modeli çoğu kurumlar nadiren kullanır. Bazı organizasyonlar bu dönemlerin hepsinde başarısız olur, diğerleri ise her dönemde ellerinden gelen her şeyi yapar ve başarıyla kriz ortamından çıkarlar. Sayılan dönemlerdeki başarılı veya başarısız uygulamalar, aynı zamanda organizasyonun ve yöneticisinin başarı karnesini oluşturur.

#### **Kriz zamanlarında ayakta kalmanın yolları:**

1. Krizi fırsata çevirmeye çalışmak.
2. Rakiplerden kaçmayı değil, müşterileri kazanmaya itina göstermek.
3. Maliyetleri düşürmeye ve dolayısıyla fiyat düşürmeye gitmek.
4. Piyasayı ve uzmanları iyi gözlemlemek ve araştırma sonuçlarını dikkate almak.
5. Tüm çalışanlar, krizin mahiyetini anlamaya gayret etmeli.
6. Fikir geliştirme ve teknolojik gelişimi yakından takip edilmeli.
7. Bütçeyi yeniden gözden geçirerek gereksiz giderleri kıstak ve tasarrufa önem vermek.
8. Daha önce krizlerden geçmiş insanların, şirketlerin ve ülkelerin tecrübelerinden faydalanmak.
9. Krizde, iflas etme korkusu değil, bu krizi nasıl aşabilirim düşüncesi hâkim olmalı.

Uzun vadede krizlerden kaçınmanın yolu sermaye kontrolü içeren, borç alınmış ucuz döviz bolluğuna dayanmayan, kendi iç dinamiklerini harekete geçiren, adil bölüşüm temelinde bir iktisat siyasetidir. Ayrıca, ekonomik krizleri aşmak için alınan tedbirlerin, toplumun korumasız kesimine zarar vermemesi gerekir.

#### **7. Grup ve Çatışma Yönetimi**

İnsan unsuru, beşerî unsur ismi altında işletmede çalışan tüm personeli ifade eder.

İnsanlar, ortak gayelere ulaşmak için, aralarında belirli derecede bir işbirliği kurup birbirleriyle sosyal ilişkilere girişmekte ve buradan da grup doğmaktadır.

İşletmede istihdam edilen personel kendi içlerinde biçimsel organizasyon yapısına göre; yöneten ve yönetilenler şeklinde genel bir ayırmadan sonra, iş ve emeğin türüne göre gruplandırılacağı gibi yaşa, cinsiyete, öğrenim durumuna, uzmanlık durumuna, çalışma yetenek ve isteğine, moral düzeyine ve kültür özelliklerine göre de gruplandırılabilir. Bu gruplandırma, işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesinde bir mecburiyet arz ederken, bunun haricinde organizasyonun biçimsel olmayan yapısı dâhilinde kendine münhasır kriterlerle oluşan ve hiyerarşik nitelik arz etmeyen gruplar da oluşabilmektedir.

**Grup;** üyeleri arasında belli ilişkiler bulunan ve her üyenin grubun varlığını bilinçli olarak fark ettiği, iki veya daha çok üyeden kurulu nispeten sürekli bir insan topluluğudur. Grup, faaliyetlerinde birbirini göz önünde bulunduran, aralarındaki sosyal etkileşim sebebiyle başkalarından ayırt edilen, iki veya daha çok kişiden meydana gelen ve nispeten sürekli topluluktur.

#### **Grubun özellikleri:**

1. Birbiriyle etkileşim içinde olan,



2. Psikolojik olarak birbirlerinin farkında olan,
3. Kendilerini grubun üyesi olarak algılayan,
4. Ortak bir gaye doğrultusunda birleşen iki veya daha fazla kişidir.

Bu özellikler grubu, birbirleri ile ilişkide bulunmayan, geçici bir sebeple bir araya gelmiş insanlardan müteşekkil olan yığından farklı kılar.

Herhangi bir sebeple bir araya gelen insanlar arasında; duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen karşılıklı bir etkileşim süreci oluşur. Bu süreçte; üretim azalması, çalışma hızının düşmesi veya hedefe ulaşmadan alıkoyan maniler gibi farklılıklardan kaynaklanan birtakım meseleler ortaya çıkar. İşletme yöneticisinin asıl görevlerinden birisi de mesele çözücü olarak bu meseleleri tespit etmek ve çözümünü için gerekli çalışmaları yapmaktır.

#### **Grupların temel işlevleri:**

1. Gruplar, kişiye kimlik kazandırır.
2. Gruplar, çeşitli insan ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar.
3. Gruplar, kişinin yeteneklerinin farkına varmasına ve onları geliştirmesine yardımcı olur.
4. Grupların sağlıklı faaliyetleri, toplumun bütününe de düzen getirir.
5. Gruplar, toplumsallaşmaya katkı sağlar.
6. Gruplar, üyeleri arasında dayanışma ve yardımlaşma sağlar.
7. Gruplar, kişilerin toplumsallaşmasına katkı sağlar.
8. Gruplar, kişilerin yalnızlık hissini ortadan kaldırır, ona güven verir.

Türü ve büyüklüğü ne olursa olsun, tüm grupların oluşması, varlığını sürdürmesi ve gayelerine ulaşması için iletişim önemli bir faktördür. Bir grup oluştuğunda üyeler arası rol ve statü farklılaşması ve işbölümü gerçekleşir, lider ortaya çıkar ve grup normu şekillenir. Grubun hedeflerinin gerçekleştirilmesine ilişkin kararların alınması ve/veya etkinliklerin yapılması zorunluluğu bulunmaktadır.

#### **Kişilerin gruplara katılma sebepleri:**

1. Fizikî yakınlık
2. Ekonomik sebepler
3. Psikolojik sebepler
4. Sosyal ve kültürel sebepler

Her organizasyonda bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar normları aracılığı ile grup üyelerinin davranışlarını etkiler. Gruplar, onları oluşturan kişilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini, karşıladığı ölçüde kişilerin de grup normlarına uyma derecesi artacaktır. Bu tür grupların hedefleri organizasyon hedefleri ile uyumlu ise hem kişi verimliliğini hem organizasyon verimliliğini artıracaktır. Bu bağlamda organizasyon ile grup arasında yönetici bir uyum siyaseti ile meseleyi çözebilir. Ancak organizasyon bünyesinde bir şekilde oluşmuş gruplar farklı konum ve algıları sebebiyle kendi aralarında çatışma oluşabilir. Gruplar arası veya kişiler arası çatışmanın organizasyona fayda ve zararları olabilir.

#### **Grubun kişi üzerine etkileri:**

1. Sosyal yönden hızlandırma etkisi
2. Grubun kişi üzerindeki normatif (yaptırım) etkisi
3. Grubun kişisel tutum değişimine etkisi
4. Eleştirisiz grup tartışması
5. Riske girme eğilimi

İnsan yapısı gereği bir toplumda doğar, büyür, gelişir ve toplumun farklı birimlerinde üye olur. Farklı gruplarda yer alır. İnsanların üye oldukları toplumsal gruplar son derece karmaşık ve çeşitlidir. Gruplar ortaya çıkış şekilleri, oluşma sebepleri ve faaliyette bulunma şekillerine göre farklı türlere ayrılarak sınıflandırılabilir. Birbirinden farklı özellikler gösteren gruplar belli başlıklar altında sınıflandırılır.

#### **Grup çeşitleri:**

##### **1. Temel gruplar**

- a. Aile Grubu
- b. Eğitim Grubu
- c. Ekonomik Gruplar
- d. Siyasi Gruplar
- e. Dini Gruplar

**2. Üye sayısı açısından gruplar**

- a. Büyük gruplar
- b. Orta gruplar
- c. Küçük gruplar

**3. Üyelerinin katılımı açısından gruplar**

- a. Açık gruplar
- b. Kapalı gruplar
- c. Şarta bağlı gruplar

**4. Süreleri bakımından gruplar**

- a. Uzun süreli gruplar
- b. Kısa süreli gruplar
- c. Periyodik gruplar

**5. İşlevleri bakımından gruplar**

- a. Tek görevli gruplar
- b. Çok görevli gruplar

**6. Üyeleri arasındaki dayanışmaya göre gruplar**

- a. Mekanik dayanışmanın hâkim olduğu gruplar
- b. Organik dayanışmanın hâkim olduğu gruplar

**7. Toplumsal ilişki şekline göre gruplar**

- a. Birincil toplumsal gruplar
- a. İkincil toplumsal gruplar
- b. Üyelik Danışma (Referans) Grupları

**8. Elektronik etkileşim grupları**

Grup büyüklüğü ile iletişim yoğunluğu ters orantılıdır ve grup küçüldükçe iletişim artar, tersi büyüdüğünde azalır.

Çatışma, sadece insanlara münhasır bir olay değil, tüm canlıların hayatlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Çatışma hem fizyolojik hem sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleri olarak görülür. Ferdi açıdan çatışma, insanın birbiriyle ikame edilemez iki gaye, hedef arasında seçim yapmak zorunda kalma durumunu ifade eder. İnsanların birbiriyle ikame edilemeyen iki hedeften biri tercih edilirse, diğeri ulaşılmaz olacaktır.

**Çatışma;** kişi ve gruplar arasında gaye farklılıklarından kaynaklanan ve verimliliği engelleyen, tabii olmayan ve kontrol edilmesi ve değiştirilmesi gereken bir davranış sapmasıdır. **Organizasyonda çatışma ise** kuruluşlarda kişiler ve grupların birlikte çalışma meselelerinden kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına sebep olan olaylar olarak tanımlanabilir.

Çarpışma, savaş, şiddetli geçimsizlik, anlaşmazlık, zıtlık hep çatışma kavramını çağırıştırır. Organizasyonlarda gelişimi isteyenlerin, mevcut durumu korumak isteyenlerin, grupların, lobilerin, kliklerin, rakiplerin vb. mücadele ortamları vardır. Bir grup etki alanında başka bir grubun yer almaya başladığını hissettiği anda, çatışma eğilimine girer. Bu açıdan çatışma sebepleri çok değişik başlıklar altında toplanabilir olmasından düzenlemede anlaşılır olmasına dikkat edilmelidir.

**Organizasyonda çatışma türleri:**

**1. Organizasyon içi çatışmalar:** Kişinin kendi içindeki çatışma, çalışanlar arasındaki kişisel çatışmalar, organizasyonda tabii ve sosyal gruplar arası çatışmalar; hasımlar ve karşıt gruplar arası çatışmalar, hiyerarşik (alt-üst) çatışmaları; eş düzey yöneticiler ve birimler arası yatay çatışmalar; merkez ve taşra organizasyonu arasındaki çatışmalar olarak ortaya çıkmaktadır.

**Organizasyon içi temel çatışma sebepleri:**

1. İşler arası karşılıklı işlev bağılılığı
2. Belirli ve sınırlı kaynakların paylaşımı
3. Gaye ve çıkar farklılıkları
4. Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler ve organizasyon içi güç mücadelesi
5. İletişim eksiklikleri ve işçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar
6. Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar

7. Kişilik, algılama ve statü farklılıkları

8. Değişen şartların getirdiği yeni nitelikler

**Organizasyon içi çatışma türleri ise** (1) kişiler arası çatışmalar, (2) gruplar arası çatışmalar, (3) bölümler arası çatışmalar ve (4) organizasyonlar arası çatışmalardır. Organizasyon içi çatışmada önemli olan; çatışmaların organizasyon gayelerine katkıda bulunacak şekilde yönetilmesini sağlamaktır. Çatışmanın çözümü konusunda birçok yöntem ortaya atılmış ve her birinin etkinlikleri de zaman ve çevreye göre farklılıklar gösterir. Önemli olan, çatışmanın niteliğine uygun bir yöntem geliştirmeye itina göstermektir.

**2. Organizasyon dışı çatışmalar:** Kurumlar arası çatışmalar ile organizasyon ve yönetim üzerindeki dış baskı unsurları ve güç odaklarıyla olan çatışmalardır.

İşletmeyi açık bir sistem olarak kabul eden görüşe göre, organizasyonların etkinliği için belirli bir düzeyde bir çatışma olması zorunludur. Çatışmanın hiç olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim ve performans olumsuz etkilenir. Burada yöneticiye düşen görev, bu konuda yeterli bilgiye sahip olarak; çatışmaları, organizasyonun yaşama ve gelişmesine katkıda bulunacak yönde yönetmektir. Organizasyon içi ve organizasyon dışı çatışmalar iyi yönetildikleri zaman bazı olumlu neticeler sağlanabilir.

**Çatışmanın organizasyonlara sağlayacağı temel faydalar:**

1. Çatışmada taraflar verimliliklerini artırabilirler, orijinal ve iyi fikirler üretebilirler.

2. Çatışma araştırma yapma eğilimlerini artırır.

3. Çatışma ile uzun zamandır çözümlenemeyen bazı meseleler aşılabılır.

4. Çatışma sonucu, çözüm getirilirken, kişiler sıkıntıdan kurtularak motivasyonları artabilir.

5. Tarafsız kalan kişiler çatışma sebebiyle zorlanmalarından dolayı fikirlerini açıklayabilirler.

6. Çatışan kişi veya taraflar, çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olabileceklerdir.

Çatışmaların yönetimi, kişiler arası ilişkilerde gördüğü önemli işlevlerin yanında, organizasyonda etkinlik ve verimliliğin sınırlarının belirlenmesinde de mühim bir yere sahiptir. Çatışma, organizasyonlarda olumlu ve yönetilebilen bir süreç olarak ele alınmalıdır.

**Çatışmanın yönetilmesinde temel yaklaşımlar:**

**1. Problem çözme:** Modern yöntemlerden biri olarak; özellikle gruplar arası çatışmaların çözümünde, haklı veya haksız tarafı ayırt etmek değil, meseleyi çözmektir. Burada çatışanların ortak noktaları dikkate alınarak, çatışmanın üzerine gidilir ve taraflar yüz yüze getirilir. Çatışmada farklılıklar üzerinde durulmakta, müşterek noktalar ihmal edilmektedir. Bilhassa bilgi ve iletişim eksikliği, çatışmalarda etkilidir.

**2. Yüksek gayeler belirleme:** Çatışma içinde olan ve birbirleriyle karşılıklı bağımlılık içinde olan grupların hepsi vazgeçilmez önemde olan ortak bazı gayeler, gruplar üstü gayeler vardır. Bu gayeler çatışan grupların birinin gerçekleştiremeyeceği kapsam ve niteliktedir; ancak grupların ortak çabalarıyla gerçekleştirilebilir. Bu metot bu tür gayeler bulunduğu ve tarafların bu gayelere inanması ile etkili olur.

**3. Kaynakların artırılması:** Çatışma kaynak yetersizliğinden çıktığında etkili olarak kullanılabilen bir yöntemdir. Kaynaklar artırıldığında; bir müdür yardımcılığı için çatışan tarafların üç müdür yardımcısı kadrosuyla her birine bu makamın sağlanması tarafların çatışma sebebi ortadan kaldıracaktır. Kurumlar çatışmaları en aza indirmek ve verimliliği arttırmak için çalışanlar başarı ve kariyer yükselmelerinde hisse senedi ödülü vererek iş ortağı haline getirmektedirler. Böylece çalışanlar şirketin sahibi haline geliyorlar.

**4. Kaçınma:** Çatışma konusunun önemli olmadığı durumlarda ve kısa dönemde geçici bir yöntem olarak kullanılabilir, ancak uzun dönemde faydalı olamaz. Çatışma durumundan uzak durma; geri çekilme ve kişinin çatışma sebebini baskı altında tutarak açığa vurmaması şeklinde uygulanır.

**5. Yumuşatma:** Kısa vadeli bir çözüm olarak; durumu olduğundan daha iyi göstermedir. Bu yöntemde yönetici çatışmanın kaynaklarına inmeden, esas sebepleri ele almayarak çatışma yerine işbirliğinin; biz bir aile gibiyiz yaklaşımları ile faydaları üzerinde durmakta ve vaziyeti yumuşatmaktadır.

**6. Uzlaştırma:** Bu yöntemde açıkça kazanan veya kaybeden olmadan çatışmanın tarafları pazarlığa girerek müşterek noktalar bularak çatışmayı çözmeye çalışırlar. Toplu sözleşmelerde olduğu gibi ortak bir nokta aranır. Bu metot çatışmanın çözümü için kaçınmaya benzer neticeler verir.

**7. Yetki kullanma:** Etkisi kısa dönemli ve tartışılır bir yöntemdir. Yönetici gücünü ve yetkisini kullanarak çatışmayı ortadan kaldırmaya çalışır. "Burada amir benim" yaklaşımı vardır.

**8. Siyasi yaklaşım:** Bu yöntemde yönetici, her grubun tavsiyesine yer vererek meseleyi çözmeye çalışır ve taraflara kaybetmesi durumunda destek sözü verir. Çatışmanın çözümünden çok tarafları tatmin edici; takas, pazarlık ve uzlaşma gibi yollar bulunmaya çalışılır.

**9. Hakeme başvurma:** Taraflar kendi aralarında anlaşamadıklarında ve yöneticide onları inandıramıyorsa, mesele tarafsızlığına güvenilen birinin hakemliğine bırakılarak çözüme gidilir.

**10. Yapı değişkenlerine gitme:** Bu metot ile organizasyonun formel (resmi) yapısı ile ilgili düzenlemelere gidilerek ilişkiler değiştirilmeye çalışılır.

**11. Davranış değiştirme:** Grup üyelerinin davranışlarını öğretim ve eğitim yoluyla geliştirerek değiştirme, çatışmanın yönetilmesinde etkili bir metottur.

Modern kuruluşların bir meselesi olan çatışmayı çözecek olan yöneticiler, etkin ve verimli organizasyon yönetimi modelinde çok mühim bir yere sahip olarak; kişiler arası farklılıkları, gaye farklılıkları, yöntem farklılıkları, değer, algı (idrak-anlayış) ve meseleleri tanımlamadaki farklılıkları organizasyon gayeleri doğrultusunda değerlendirmeli ve etkinliği ve verimliliği düşüren bu unsurları hedefe yönlendirmelidir.

## 8. Bilgi Teknolojileri

Bilginin bir güç olarak kullanıldığı zamanımızda, başta insanlar olarak tüm organizasyonların bilgiye büyük ihtiyacı bulunmaktadır.

Üreten, geliştiren ve buna tüm yönleriyle sahip olan her tür kişi ve kuruluşlar için değer ve güç olarak kabul edilen bilginin etkinliği ve verimliliği için mutlaka yönetilmesi gerekir. Bilgi yönetimi, bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, düzenlenmesi, saklanması, transfer edilmesi, paylaşımı, yayılması ve kullanılması gibi süreç ve teknikleri ifade eder.

Bilgi yönetiminin temel unsuru insandır ve teknolojiden ve süreçlerden çok insanlara odaklanılmalıdır. Dijital ağlar, sosyal medya, e-mail zincirleri, CRM uygulamaları gibi teknolojik imkânlardan faydalanabilmek için insan unsurunu ihmal etmeyen bir bilgi yönetim sistemi kurmak gerekir. Harvard Business School ve Mckinsey gibi seçkin kurumlarca ortaya atılan “T tipi yönetim ve yönetici” kavramı bu meseleye bir çözüm öneriyor. Bu yönetim yaklaşımının özünde “T” tipi bir yönetici var. Bilgi çağında çalışacak olan “T tipi” yöneticilerin bilginin organizasyon içinde yatay şekilde paylaşılması için vakitlerinin yüzde 15-20’sini ayırmaları bekleniyor.

Bilim insanlık kadar eski ve insanlığın başlangıcından beri, anlamı ve içeriği zamanla tekâmül ederek gelen bir olgudur. İnsanoğlunun hem kendisini hem de kâinatı anlama çabası kesintisiz bir şekilde devam ede gelmiştir. Bilim tarihi incelendiğinde; hür zeminlerde gelişip yeşerdiği ve öğrenildiği ve zamanla, Mısır, Çin, Mezopotamya, Selçuklu, Endülüs ve Osmanlı Devleti arasında döndüğü söylenebilir.

Bilim, olayların ve nesnelerin oluşum, yapı ve gelişimindeki kanunları izaha çalışan, olguları, mantiki düşüncüyü temel alan, tarihi nitelikte bilgi düzeni olarak ifade edilir. Diğer bir ifade ile bilim, çevreyi anlama ve izah etme gayretleri olarak, evrenin bir bölümünü konu olarak seçen, deneysel yöntemlere ve gerçekliğe dayanarak kanunlar çıkarmaya çalışan düzenli bilgidir. İnsanlığın ortak mirası olan bilim, deney ve teknolojik yön, ilim ise teorik ve manevi taraflı açıklanıyor olsa da birbirinin yerine kullanımda bir mahzur yoktur.

İnsanlar bilgiyi; duyu-tecrübe, akıl, sezgi, bellek, inançlar, otorite, ideoloji gibi birçok kaynaktan elde edebilir.

**Bilgi**, kişilerin öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile çaba sarf ederek elde ettiği ve aklının kapsayabileceği gerçek ve kuralların tümüne verilen isimdir. **Bilgi**, çeşitli hissî yaşantıların mantıkça bir örnek düşünce dizgesine uydurulması için gösterilen çabalara verilen isim olarak ifade edilir.

**Bilimin temel özellikleri;** (1) gerçeği ifade eder, (2) mantıktır, (3) nesnedir, (4) genelleyicidir, (5) bilim seçicidir, (6) temel kabullere dayanır, (7) olguları bol gerçek bir dünya vardır ve bu dünya araştırılabilir durumdadır, (8) bilimde miktar her zaman vardır.

### Bilimin temel gayeleri:

1. Bilim gerçekleri tasvir eder ve anlatır.
2. Gerçeğin açıklanması ve anlaşılır şekilde ifade edilmesi.
3. İlişkilerin ve değişmelerin tahmin edilmesi.
4. Olayların ve olguların kontrol edilebilmesi.
5. ‘İnsan nedir, nereden geldi, nereye gidiyor?’ sorusuna cevap bulmaya çalışır.

Sıralanan bu gayelerin özü insanın kendini ve kâinatı anlamak ve açıklamak olarak ifade edilebilir.

Geçmişte, ilkokuldan üniversiteye kadar tüm müfredat programları öğrenciye bilgi aktarmak üzerine tasarlanan anlayışa bağlı gelişen algı (idrak) Türkiye’de iyi üniversite Batı’da üretilen bilgiyi çabuk ve iyi aktaran, kötü üniversite ise aynı bilgiyi geç ve kötü aktaran kurum olarak değerlendirilmektedir. Bilim alanındaki gelişimin tetiklediği teknoloji ile hız kazanan sosyo-ekonomik gelişim ve internetin günlük

hayata giriş seneleri olan 1990'lardan sonra bilgiyi nedret (kıt-nadir) kuralına tabi bir ürün olmaktan çıkardı ve ulaşımı maliyet ve zahmet gerektiren nadirlik faktörü bilgi için geçersiz hale geldi.

Bilim üretenler, bilimin gücünü emperyalizmin emrine vermiş veya emperyalizm bilim camiasını elde ederek kendisine hizmet ettiriyor. Kapitalist bir anlayış ticarileştiremeyeceği ilmi bir araştırma ve ilerlemeyi desteklemiyor. Bu güçler sihirli kelime "değişim" ile toplumları köklerinden, ahlâkî değer yargılarından uzaklaştırıp onlara hükmetmek istiyorlar.

**Bilgi teknolojileri;** bilginin üretimi, gelişimi ve yaygınlaşmasında yoğun olarak kullanılabilen; verilerin kayıt edilmesi, saklanması, belirli bir işlem sürecinden geçirmek suretiyle bilgiler üretilmesi, üretilen bu bilgilere ulaşılması, saklanması ve paylaşılması gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasına imkân tanıyan teknolojilerdir. Sahip olunan bilgi teknolojileri, bilgi odaklı yönetim anlayışını da geliştirmektedir. **Bilgi odaklı yönetim**, dünyadaki en önemli yeni temel teknolojilerin ("bilgi teknolojisi" ve "jenerik (tanıtımlık) teknoloji" alanındaki yenilikler) organizasyonda kullanılmasını ifade eder.

Bilgi teknolojisi, elektronik bilgi işlem sistemleri (bilgisayar) ve iletişim (telekomünikasyon) teknolojilerini içine almaktadır. Jenerik teknolojilerin en önemli bileşenleri ise (1)yeni gelişmiş malzeme teknolojileri (2) biyoteknoloji ve gen mühendisliği (3) enerji teknolojileri vs.

#### **Bilgi yönetimi ve bilgi teknolojileri ile ilgili kavramlar:**

**1. Veri (data):** İşletmenin iç ve dış çevresindeki değişik kaynaklardan, gözlem, mülakat ve anket yolu ile elde edilen bilgilere denir. **Bilgi ise** öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile edinilen gerçekler olarak ifade edilen verilerin birtakım işlemlere tabi tutularak faydalı ve anlamlı şekle sokulmasıdır.

**2. Bilgi paylaşımı tekniği:** Çalışanların, organizasyonun başarı durumu, piyasadaki rekabet gücü, yaptığı faaliyetlerin içeriği; ürünleri, teknolojisi, organizasyon öncelikleri, işletmenin rekabet durumu vb organizasyon stratejisi ve taktiklerdeki değişiklikler gibi konularda bilgilendirilmesine dayanan yaklaşımdır.

**3. Bilgi toplumu:** Sosyal gelişme çizgisinde sanayi toplumundan sonra geline, ekonomideki tüm ağırlığın hizmet sektörüne kaydığı, meslekî ve teknik araştırmacı sınıfın ön plana geçtiği, her türlü siyaset ve yeniliklerin bilim ve bilgiden kaynaklandığı, entelektüel teknolojiye dayanan bir toplum safhasıdır.

**4. Veri madenciliği:** Daha önce bilinmeyen geçerli ve ulaşılabilir bilgiyi geniş veri tabanlarından süzerek elde etme ve bu bilgiyi önemli iş kararlarında kullanma işlemidir. Kuruma ait veri kaynaklarının kısa sürede analiz edilmesi ve kuruluşla ilgili stratejik kararlar alınmasını mümkün kılan 'Veri Madenciliği Çözümleri' de işte bu noktada işletmelere kılavuzluk ediyor.

**5. Veri madenciliği yazılımı:** Büyük işletmelerin stratejik adımlar atarken çok büyük veri yığınları arasından, kendilerine yol gösterecek kritik verileri ayıklayarak, analiz etmelerini sağlayan uygulamalardır.

**6. Teknoloji:** İnsan ihtiyaçlarına uygun yardımcı alet ve araçların yapılması veya üretilmesi için gerekli bilgi ve yetenektir. Mal ve hizmetlerin tasarımı, planlanması, üretimi, geliştirilmesi, dağıtımı ve pazarlanması gibi işlemleri mümkün kılan mühendislik ve yönetime ilişkin bilgilerin tümüne de teknoloji denilmektedir.

**7. Temel araştırma:** Yeni varsayımlar, teoriler, bilgiler, genellemeler, eğilimler ortaya koyarak varlıkların ve olayların değerini, yapısını ve iç bağlantılarını çözümlemeyi hedefleyen araştırmalardır.

**8. Uygulamalı araştırma:** Malum bilgilerin göz önünde bulundurulmasını ve bunların belirli problemlerin çözümü gayesiyle genişletilmesini ve derinleştirilmesine yapılan araştırmalardır. **Geliştirme ise** temel ve uygulamalı araştırma sonuçlarının daha ekonomik ve kârlı maddelere, araçlara, mallara, hizmetlere, sistemlere ve üretim süreçlerine dönüştürülmesine yönelik teknik çalışmalardır.

**9. Bilgi işçisi (çalışanı):** İş sürecinde bilgi üzerinde yoğunlaşan, bilgilerle uğraşan, bilgileri depolayan, analiz eden, koordine eden, ilgililere ulaşmasını sağlayan, yeni bilgiler üreten kişiyi ifade eder.

Bugün maalesef yoğun olarak bilim üretenler, bilimin gücünü emperyalizmin emrine vermiş veya emperyalizm bilim camiasını elde ederek kendisine hizmet ettiriyor. Ticarileştiremeyeceği ilmi bir araştırma ve ilerlemeyi desteklemiyor.

Dünya ülkeleri içerisinde kalkınmanın yolu knowhow-teknoloji üreten ve ihracat eden ülke olmaktan geçmektedir. Ülkede olduğu gibi işletmelerde de büyüme, dış borç ve tüketimle değil, istihdam oluşturan üretime dönük reel yatırımla gerçekleşmelidir. Yine global ölçekli rekabet edebilirlik düzeyi 'yeni bilgi' üretebilme kapasitesi ve 'teknolojik gelişimi' ile doğru orantılıdır. Bunun için ülkeler teknokentler kurmaya ağırlık vermektedirler.

Yeni bilgi ile teknolojik uygulamanın aynı çatı altında toplandığı Üniversite-Sanayi İş Birliği Modeli, ülkelerin teknoloji tabanlı kalkınmasına doğrudan etkileri ispatlanmış dünya çapında bir modeldir. Bu

modelde araştırmalarla bilgiyi üreten üniversiteyi, bu bilgiyi uygulamaya aktaran sanayiye, verimli iş birliği platformu oluşması için gerekli destekleri sağlayan ve tedbirleri alan devleti kapsamaktadır. Teknoparklar (teknokentler) ise, bu üçlü iş birliğini aynı çatı altında buluşturmaktadır.

“İleri teknoloji”, “AR-GE”, “inovasyon”, “rekabet”, “müteşebbislik” gibi kavramlar 21. asırda üretimin yapı taşlarını oluşturmaktadır.

**Teknokent**, üniversiteler, araştırma kurumları ve sanayi kuruluşlarının aynı ortam içerisinde araştırma, geliştirme ve inovasyon çalışmalarını sürdürdükleri; birbirleri arasında bilgi ve teknoloji transferi gerçekleştirdikleri; akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği organize araştırma ve iş merkezleridir.

Teknokentlerin temel gayesi; bünyesindeki bilgi tabanlı kuruluşların, yenilikçilik (inovasyon) ve rekabetçilik kültürünü destekleyerek ve öne çıkararak toplumun zenginliğini artırmak olan, uzmanlaşmış profesyonellerce yönetilen bir faaliyettir. Bu hedeflere ulaşabilmek için bir teknopark; üniversiteler, AR-GE kuruluşları, işletmeler ve pazar arasında bilgi ve teknoloji akışını yönetir ve teşvik eder; kuluçka merkezleri yardımıyla yenilikçi kurumların kurulup büyümesini kolaylaştırır; yüksek kalitede mekân ve imkânlar sağlar ve diğer katma değerli hizmetleri sunar.

4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu’ndaki tanıma göre, **TGB (Teknoloji Geliştirme Bölgesi)**, yüksek/ileri teknoloji kullanan veya yeni teknolojilere yönelik firmaların, belirli bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü veya AR-GE merkezi veya enstitüsünün imkânlarından faydalanarak teknoloji veya yazılım ürettikleri / geliştirdikleri, teknolojik bir buluşu ticari bir ürün, yöntem veya hizmet haline dönüştürmek için faaliyet gösterdikleri ve bu yolla bölgenin kalkınmasına katkıda buldukları, aynı üniversite, yüksek teknoloji enstitüsü veya AR-GE merkez veya enstitüsü alanı içinde veya yakınında; akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği siteyi veya bu özelliklere sahip teknoparkı ifade eder.

Teknoloji geliştirme bölgelerine farklı ülkelerde, teknopark, teknokent, bilim parkı, araştırma parkı ve bilim kenti gibi farklı isimler verilmektedir. Türkiye ‘de 4691 sayılı Kanun’da Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ismi kullanılmış olmakla birlikte, konunun tarafları arasında teknoloji ve parkın kısaltılmış şekli olan ‘teknopark’ kavramının kullanımı daha yaygındır.

#### **Teknokentlerin firmalara sağladığı temel faydalar:**

1. Ar-Ge çalışmaları için uygun mekân ve ortam sağlama
2. Üniversiteden daha kolay ve uygun şartlarda danışmanlık hizmetleri
3. Üniversiteyle daha etkin Ar-Ge işbirliği ile üniversitedeki araştırma altyapısından faydalanabilme
4. Benzeri Ar-Ge şirketleriyle bir arada olmanın sağlayacağı sinerji
5. Teknokent şirketinin sağlayacağı hizmetler ile teknoloji transferinin ve gelişiminin daha kolay sağlanması.

#### **Teknokentlerin üniversitelere sağladığı temel faydalar:**

1. Sanayi ile daha çok ve daha etkin işbirliği imkânı
2. Firmalarla karşılıklı ilişkilerle yeni konularda temel ve uygulamalı araştırma imkânı
3. Üniversitedeki araştırma sonuçlarının ekonomik değere dönüşmesini sağlama
4. Teknokentlerden sağlanan fonların araştırmaya aktarılması ile üniversiteye kaynak sağlama
5. Üniversite mezunlarına ve öğrencilerine daha fazla araştırma ve istihdam imkânları sağlanması.

#### **Teknokentlerin ülkeye sağladığı temel faydalar:**

1. Bilgiyi temel alan, ileri teknoloji üreten ve/veya yenilikçi firmaların oluşumu ve büyümesi
2. Üniversitelerin araştırma altyapısından daha çok faydalanma yolunun açılması
3. Ülkenin teknolojik ve dolayısıyla ekonomik kalkınma düzeyinin yükselmesi
4. Ülkenin milletlerarası rekabet avantajı ve gücünün artması
5. Ülkenin sosyal ve ekonomik gelişmişliğini artıran bu faaliyetler ile refah seviyesinin yükselmesi.

Bilgiye ulaşma ve onu elde etmeyi sağlayan tekniklerin tamamını kapsayan bilişim teknolojileri, işletmelerin kârlı ve sürekli müşterileri elde tutmak ve teknolojik altyapı imkânlarını geliştirmek için çok önemlidir. Teknolojik altyapıyı kuran işletmeler elde edilen bilgileri işletme içerisinde bölümler arasında etkin ve verimli kullanırlar. İletişim teknolojileri sürekli gelişmekte, (internet gibi) işletmelerin faaliyetlerini fazlaca etkilemekte ve hemen hemen her türlü bilgi de dijital ortamda aktarılabilir. Teknolojik altyapıyı kuran işletmeler elde edilen bilgileri işletme içerisinde bölümler arasında etkin ve verimli kullanırlar. İletişim teknolojileri sürekli gelişmekte, (internet gibi) işletmelerin faaliyetlerini fazlaca etkilemekte ve hemen hemen her türlü bilgi de dijital ortamda aktarılabilir.

Günümüz işletmelerinin web sitesi ile kurum, ürün tanıtımı ve buradan müşteri hizmetleri sunma mecburiyetleri; bilgi teknolojilerini yoğun kullanma ihtiyacı ortaya çıkıyor. Bunun için yeni organizasyon

tasarımına bağlı olarak yeni bir gerçek olarak dijital işletme ortaya çıkıyor. Müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlarla ilgili önemli tüm iş ilişkilerini dijital olarak sağlayan ve ara buluculuk yapan **dijital işletmede süreç**; ürün üretim veya sunumu için işlerin organize edilişi, tüm işletmeyi kapsayan veya birçok işletmeyi birbirine bağlayan dijital ağlar üzerinde gerçekleşir. Stratejik adımlar ile çok büyük veri yığınları arasından, kendilerine yol gösterecek kritik verileri ayıklayarak, analiz etmelerini sağlayan uygulamalar olan veri madenciliği yazılımı günümüz işletmelerinde büyük önem arz etmektedir.

Dijital işletmeler, global organizasyon ve fırsatlara kolay ulaşır, işlerini sadeleştirip kolaylaştırmasıyla verimli ve kârlı çalışarak rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlar ve varlığını devam ettirir. İşletmeler, dijital hizmetlerin gücünden faydalanarak yeni gelir kaynakları oluşturabilecek ve büyüme sağlayacak ve dijital platformun; işletmelerin, müşteriler ve tedarikçilerle etkileşimlerini temelden değiştirerek geleneksel iş yapma şekillerini yeniden şekillendirecektir.

Self-servis ticaret kültürünün gelişimine bağlı olarak asırlık şirketler ayakta kalmaya çalışırken yeni kurulan ve teknolojiyi iyi kullanan şirketler büyümesini sürdürmektedir. Eve veya internete dayalı (home-internet, based businesses) işlerin hâkimiyetinin arttığı zamanımızda ucuz ve kolay güç kaynağı olan bilgi eşit fırsatta elde edilebildiği için iş yapma ve iş kurma açısından para veya fizikî gücün önemi azaltmaktadır.

### 9. Elektronik Dönüşüm ve Siber Güvenlik

Çok yönlü gelişmeler sebebiyle işletmeler elektronik dönüşümlerini sağlayarak hızlı bir şekilde dijitalleşiyorlar.

Elektronik bilgi sistemleri, iş süreçlerini kısaltarak zaman ve emek kayıplarını azaltmakta ve dolayısıyla maliyetleri düşürmektedir. Dijital dönüşüm uzmanları vasıtası ile kurumların dijital dönüşümü, kurum hafızasını geliştirmekte ve böylece birçok alanda tasarruf sağlanmaktadır. Nesnelerin interneti (IoT) ile ev ve işyerinden internete bağlanan cihazlar, iş süreçlerinde verimliliği artırması sebebiyle kuruluşlar maliyetleri düşürmek için bilişim ve dijital dönüşüme büyük ölçekli yatırımlar yapmaktadırlar.

Sanayi 4.0 sürecinde bilgi ekonomisi ve dijital dönüşüm her alanda kendini göstermesiyle meslekler de giderek daha farklı zihni beceriler gerektiren bir dönüşüm içine girmiştir. İş gücü piyasasında ihtiyaç duyulacak becerilerin bugünden öngörülemez hale gelmesiyle, gençlerin dijital çağa uygun yeni beceri ve yetenekler kazanması gerekir. Artık zamanımızda, bir insanın zekâsı bilgisine göre değil, bilgiyi elde etme yeteneğine göre ölçülüyor. Bu sebeple sürekli yeni bilgi öğrenme, sorgulama ve yenilenme sorumluluğu her insanı yakından ilgilendiriyor. **Endüstri 5.0:** 1 İnsan+1 Bilgisayar+1 Fabrika=Endüstri 5.0. Yapay zekâlı robotlar hızlı bir şekilde geliştiriliyor. Yapay zekâlı robotlar; bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp, kullanabilme, onları tamir edebilme, yeniden programlama, online, buluta veri aktaran, kendi aralarında iletişim kuran sistemler olarak uzaktan kontrol edilebilecektir. Bu süreci, ülke ve işletmeler iyi takip ederlerse, teknoloji ve lisans ihraç edebilecek ve elde edecekleri fikri mülkiyet hakları ile ülke dışına açılacaklardır.

Dijital işletmeler, global organizasyon ve fırsatlara kolay ulaşır, işlerini sadeleştirip kolaylaştırmasıyla verimli ve kârlı çalışarak rakiplerine üstünlük sağlar ve varlığını devam ettirir. Dijital hizmetlerin gücü işletmelere yeni gelir kaynakları oluşturabilecek ve büyüme sağlayacaktır. Dijital platform; işletmelerin, müşteriler ve tedarikçilerle etkileşimlerini temelden değiştirerek geleneksel iş yapma şekillerini yeniden şekillendirecektir.

Demir medeniyetinin yerini data medeniyetine bırakmasıyla; yapay zekâ ve büyük veri kütlelerinin analizi olarak temel iki teknoloji öne çıkmaktadır. Elektronik dönüşümle ürün odaklı kodlama, algoritmalar ve güvenlik, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımlarına yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan belirli yeteneklerle donatılmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Dijital bilgi ve deliller önemli hale gelmesiyle bu alanın ahlâkî kodlar ile donatılması gerekir. Çünkü ahlâkî değer yargılarından mahrum bilgi ve teknoloji toplum hayatına yıkıcı etki yapar.

**Bilgi teknolojileri;** bilginin üretimi, gelişimi ve yaygınlaşmasında kullanılabilen; verilerin kayıt edilmesi, saklanması, belirli bir işlem sürecinden geçirilerek bilgiler üretilmesi, bu bilgilere ulaşılması, saklanması ve paylaşılması gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasına imkân tanıyan teknolojilerdir.

Gelişen teknoloji iş dünyasına yeni meslekler kazandırıyor. Doğu sürecindeki teknolojik meslekler iş dünyasında hızlı bir talep artışı vardır. Yapay zekâ, robotlar ve otomasyon alanındaki gelişim ve elektronik dönüşüm işletmelere büyük imkânlar sağlamaktadır. Yapay zekâ teknolojisini iş süreçlerine entegre etmek isteyen şirketler; yapay zekâ mimarı, yapay zekâ ürün yöneticisi, veri bilimci, yazılım mühendisi ve yapay zekâ ahlak bilimcisi gibi meslek elemanlarına kadrolarında yer açmaya başlıyor.

Yapay zekâ, ülkeler arasında da ciddi bir rekabet alanı da oluşturuyor. ABD ve Çin, bu alana en çok yatırım yapan ülkeler olarak en büyük yapay zekâ gücü olmayı hedefliyorlar. Bu konuda çok sayıda ülke “milli yapay zekâ stratejilerini” açıklıyorlar. Farklı projelerle her alanda gelişim gösteren yapay zekâ, aynı zamanda istihdam konusunda insanlığın korkulu rüyası haline geldi. Yapay zekâ, global ekonomiyi şekillendirmeye devam ediyor. Yapay zekâ ile hazırlanan kurumsal yazılımların ve bulut tabanlı yapay zekâ geliştirme hizmetlerinden işletmeler büyük oranda faydalanmaya çalışıyor.

Bürokrasinin azaltılması ve kurumlarda işlerin şeffaf hale getirilmesi elektronik sistem üzerinden gerçekleştirerek iş gücünden, zaman ve mekândan önemli oranda tasarruf sağlanmaktadır.

Bilgi asrının itici gücü olan bilişim ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması ile birçok işlem artık, zamandan ve mekândan bağımsız gerçekleşmektedir. Kişilere ilişkin çeşitli veriler gelişen teknoloji vasıtasıyla farklı platformlarda kolaylıkla işlenebilmekte ve aktarılabilir. Bu verilerin işlenmesi kişiler ile ürün sunanlar bakımından bazı kolaylıklar ve avantajlar sağlarken, verilerin istismar riskini de getirmektedir. **Kişisel verilerin korunması hakkı**, özel hayatın gizliliği hakkının özel bir şekli olarak kişinin şeref, haysiyet, itibar ve şahsiyetinin korunması ile kişiliğini serbestçe geliştirebilmesi, temel hak ve hürriyetlerini kişisel verilerin işlenmesi esnasında korumayı hedefler. Kayıt altına alınan, depolanan veya işlenen veriler, niteliklerine göre insan için kişisel veridir. Bu veriler verileri toplayan, işleyen ve saklayan kurum ve kuruluşlar açısından; “müşteri sırrı”, “ticari veri”, “ticari sır” ve “hasta sırrı” gibi korunması gereken diğer haklar ile iç içedir. Hassas veri niteliğindeki “sağlık verileri” konusunda yerel ve global tartışmalar devam etmektedir. Sağlık **verilerinin paylaşılması** ile tıp alanında elde edilecek gelişmeler öne ileri sürülürken diğer taraftan bu verilerin paylaşımının **kişilik haklarının** ihlali olduğu tartışılmaktadır.

Bağımsız karar verme yeteneğine sahip son nesil günümüz insanın tespiti; gelecek bağımlılık üzerine inşa ediliyor. Bilgi yığınlarını işleyerek kişiye özgü neticeler üretilip bireyselleşmenin tamamlandığı zannı veren ve tercihleri yönlendiren makineler arkasındaki fikir sahipleri geleceği kendilerine bağımlı şekilde kurguluyorlar.

Siber saldırıların artışına bağlı olarak; kişi ve kurumların veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler almaları gerekmektedir. İnternet üzerinden espionaj (gizli bilgi toplama operasyonu) ve istihbarat toplamaya yönelik ‘ücretsiz yazılım’ la perdelenmiş ve maskelenmiş saldırılara karşı savunma sürecinde; işletmenin sorvery (sunucular) ve işletim sistemini bilen bilişimcilere ihtiyaç vardır. Her sistem bir zafiyet içerir. Endüstri 4.0 ile sağlanan gelişim sonucu nesnelerin interneti (IoT) siber saldırı, siber zorbalıkları ve troll saldırılarını artırmaktadır. Bu durum phishing (‘password’ (şifre) ve ‘fishing’ (balık avlamak) yemleme (oltalama) saldırıları ile kişi ve kuruluşları büyük zararlara uğratabileceklerdir. Bundan kurtulmak öncelikle, başkalarının erişemeyeceği kendi sorvery sistemini kurup saldırılara karşı koruma tedbirlerini sürekli geliştirmesi ve siber caydırıcılığını artırmak ile mümkündür. Ofansif (hücumu yatkın) grubun, defansif (savunmaya dayalı) saldırıları için işletme bünyesinde mutlaka ‘Siber Olaylara Müdahale Ekibi’ nin kurulup, yönetilmesi gerekir.

Siber saldırılar bazen simple (basit) ağlar yanında ‘dipnet (maskelenmiş, kanun dışı kontrol edilemeyen internet dünyası) ve ‘dipweb’ gibi ayrı bir network ağı üzerinden de gerçekleşebilmektedir. Ayrıca siber âlem üzerinden; elektro manyetik sinyaller vasıtası ile karşı saldırı yapılabilir ve insanlar etkilenebilmektedir. Yapay zekânın internet sitelerinde kullanıcının kimliğini tespit etmeye yarayan güvenlik duvarını açabildiği bir teknolojik gelişim, savunma sistemlerini daha önemli hale getiriyor.

İnternette, insana faydasız birçok bilgi, sanki ihtiyaç gibi sunulmakta ve bilgi kirliliği ile nazarlar dağıtılarak hakikat geri plana itilmektedir. Teknoloji, birtakım kolaylıklar sağlarken, birçok yönden büyük zararlar verebilmektedir. Gelişmiş bir bilgisayar olan telefonlar ile internet ve sosyal medyada görünmek üzerine bir hayat anlayışı inşa ediliyor. Globalleşmenin getirdiği hayat tarzı; sosyal medya üzerinden kendini gösterme, kendini ifade etme ve diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacı hissetmesi ileri boyutta internete bağımlılığı getiriyor. “Sanal hayat, ‘olmaktan’ ziyade ‘görünmek’ üzerine kuruludur”. Sanal bir mutluluk veren veri paylaşımları ve beğeni toplama isteği ekran ve sosyal medya bağımlılığı getiriyor. Her şeye kısa sürede sahip olmak ve çok kazanıp çok harcamak isteği, yeni kuşakları farklı yollara itebiliyor. Özgüveni düşük interneti daha çok kullanan gençler, online platformlar üzerinden çeşitli eğitimlerle, robotlaştırma temelinde, onları mankurtlaştırarak istedikleri işi yaptırabiliyorlar. Yalnız kalarak iç âlemini geliştirip, kendisi ile hesaplaşma ve kendini geliştirme yerine sosyal medyada yeni mecralara yönelme bazı tuzakları da peşinden getiriyor. Algı aralığının düşük olduğu bu durumların değişimi hemen anlayamadığı için zararları da büyük oluyor. Toplum ve insanların bu açıklarını yakalayan kötü niyetli gizli yapılar oluşturdukları profil kişiler üzerinden kişi, işletme veya ülke üzerine operasyonlar yapabiliyorlar. Bu işi



yürüten yapılar bu faaliyetleri komplo teorisi yaftalaması ise gerçekleri göz ardı ettirerek toplumu yanıltmakta, aslında yanlış olan komplo teorisi değil 'Komplo Teorisyeni' olmaktadır.

Hayata katkı sağlamak; kötülerin, kötülüklerin azalması ve iyilerin ve iyiliklerin çoğalması için sosyal içerikli hizmet sunan organizasyonlara katılmak gerekir. Sosyal medyadaki bilgi kirliliği toplumun geleceğini karartıyor. Yalan ve yanlış haber ve bilgiler hızla yayılıyor; bundan mağdur, hakkı gasp olan insan ve kurumlar olabiliyor. Tüm bunları önlemek için siber âlemde ahlâkî kodları yeniden inşa etmek gerekir. Her bilgi ve habere şüphe ve endişe ile yaklaşır araştırıp, belirli kurumlara doğrulatmak gerekir.

Savaşlar artık bilgi temelli ve dijital platformlarda gerçekleşiyor. Gelişmiş ülkelerin istihbarat birimleri İHA; (insansız hava aracı-drone) ve internete bağlanan ve özel geliştirilmiş uygulamalara imkân sağlayan işletim sistemine sahip smart televizyonlar ile de bilgi hafiyeliği yapılabilmektedir. Bilgiyi üreten ve elinde bulunduran, bunu bir silah gibi kullanmaktadır. Siber saldırılarla; uçaklar ve helikopterler düşürülebilir, belirli marka ve model otomobiller uzaktan erişim yoluyla sistemini kilitleyerek kaza yaptırılabilir. Dünyada her kişi, kurum ve sistem siber tehdit altındadır. Hackerler (bilgisayar korsanı) siber ataklarla ve elektromanyetik dalgalarla tüm akıllı (işletim sistemi-akıllı cihaz) sistemleri kontrol edilebilir ve casusluk yapılabilir. Yapay ve arttırılmış gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresini oluşturduğu gelişim ile ülke ve işletmelerin kozmik odalarda sakladığı bilgilere ulaşıp, farklı işletme ve ülke istihbaratlarına servis edilerek haksız kazanç veya siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanmaktadır. Siber saldırılar dijital ekonomi üzerinde de potansiyel bir tehlike oluşturmaktadır.

Devletler, halkını ve sistemini siber saldırılardan korumak için defansif (savunmaya dayalı) siber ordular kurarak caydırıcılıklarını artırmaya çalışıyorlar. Bazı ülkeler bunu daha da ileri taşıyarak bazı özel kuruluşlarla maskelenmiş ofansif (hücumu dayalı) illegal (kanun dışı-meşru olmayan) siber ordular kuruyorlar. Çünkü klasik savaşla birlikte siber savaşlarda da büyük artışlar görülmektedir. Siber saldırılar ile işletmeler ve ülkelerin kurulu nizamları üzerinden kaoslar çıkarabilmektedirler.

Bir ülkenin bütün siber alt yapı tesisleri ile ayakta durmasını sağlayan temel bir unsur da **siber güçtür**. Siber ortamda yürütülen sosyal ve ekonomik birçok faaliyet bulunmasından dolayı bu bilişim sektörü ile ilgili siber güvenlik ve bilişim dilini siyasetçilere tercüme edebilecek ana ve ara internet teknolojisi uzmanlarına ihtiyaç bulunmaktadır. Bir bilgisayar ve bilgisayar ağı kullanılarak işlenen **siber suçlar** sürekli artmakta ve büyük bir mesele haline gelmektedir. **Siber suç**; kişilere, gruplara veya kurumlara yönelik, mağdurun onurunu zedelemeye veya mağdura fizikî veya zihnî olarak doğrudan veya dolaylı olarak zarar verme suçu kastı ile İnternet (görüşme odaları, epostalar, ilan sayfaları ve gruplar) ve cep telefonu (SMS/MMS) gibi modern iletişim araçları kullanarak zarar verme hedefli saldırılardır.

Siber fiillerin siber sistemlere ve bunların kullanıcılarına zarar verebilir hale gelmesiyle kanunlarda da düzenlemeye gidilmiştir. Türkiye'de Türk Ceza Kanunu ve İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanun ile düzenlemeler yapılmış, siber suçun ne olduğu ve hangi fiillerin cezalandırılacağı belirlenmiştir. Global ölçekte, devlet ve uluslararası kuruluşlar, istihbarat, malî hırsızlık gibi konularda siber suçlarla ve diğer sınır ötesi suçlarla meşgul olur. Uluslararası hukuk düzeni siber suçları ve bunu işleyenleri uluslararası suç mahkemesinde hesap verebilir kılmaya çalışır. Dünyada siber suçu belirten diğer ifadeler ise Bilişim Suçu, Elektronik Suç, Dijital Suç, Bilgisayar Suçları ve Teknoloji Suçu isimleriyle ifade edilmektedir.

Gelişmiş ülkeler, milli güvenlikleri gerekçesi ile ülkelerinde üretilen; ileri teknoloji tüm cihaz, donanım ve yazılım sistemlerine uzaktan erişimi sağlayacak bir açık kapı (bilinçli olarak arka kısımdan açık bırakılan bir kapı) bırakılmasını kanuni şart olarak koymaktadır. İhracatı yapılan bu tür ürünlerin ülkeye karşı kullanımını önlemek ve satılan ülkelere bilgi casusluğunu da sağlaması düşünülür. Bu cihazları kullanan devlet ve işletmelerin bilgileri güven altında değildir. Güvenlik açısından stratejik bilgilerin mekanik sessiz tuşlu daktilolarda yazılarak klasik saklama metotlarının kullanılması tavsiye ediliyor.

Siber güvenlik tedbirlerinin başarıya ulaşabilmesi için uyulması gereken önemli kurallardan biri, bilişim sistemi içinde yer alması gereken tüm siber güvenlik bileşenlerinin sisteme dâhil edilmesidir. "Derinlemesine savunma" veya "çok katlı savunma" olarak Türkçeleştirilen "defense in depth" , bir kuruluştaki bilgi güvenliğinin sağlanması gayesiyle birden çok güvenlik tedbirinin koordineli olarak kullanılmasıdır. Derinlemesine savunma, saldırganların başarıya ulaşması ihtimalini en aza indirir. Saldırgan hedefine ulaşmak için gittiği yolda bir güvenlik tedbirini atlattığında bir başkası ile karşılaşacak, bu da en azından saldırganın işini zorlaştıracak ve gayesine ulaşması için geçen süreyi arttıracaktır.

Ülkeler ve işletmeler tüm bu saldırılardan korunmak, güvenliklerini sağlamak için büyük meblağlı ileri teknolojilere yatırım yapmaları gerekmektedir. Siber saldırıya maruz kalan ülke veya işletmelerin kendilerini

savunma hakkına bağlı olarak karşılık verme hakları doğuyor. Elbette siber saldırılar ancak siber kalkanlar ile bertaraf edilir. Kendi yerli yazılım, donanım ve cihazlarını geliştirerek; dışarıdan erişimi, çevirim içi siber saldırıları engellemek ve caydırıcılıklarını arttırmak durumundadırlar.

Siber ortamda, kişi ve kurum bilgilerinin bilişim teknolojilerinin yoğun kullanımına bağlı olarak büyük kısmı basılmamış dijital ortamda saklanmaktadır. Teknolojik ürünlerin sosyal bir statü haline gelme eğilimi ile birlikte her kişi ve kurumun siber savunmada daha mahir olması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu konuda global rakiplerle baş edebilmek için yeni nesle mutlaka kodlama yazılım ve bilgisayar teknolojisi eğitiminin verilmesi gerekir.

Gelinen noktada, güvenlik kameraları ile kişi ve nesne bazlı arama yapılarak elde edilen görsel kayıtlar teknoloji ile anlam kazandırılarak toplum güvenliğini sağlamada önemli bir gelişme sağlanmıştır.

### 10. Standardizasyon ve Toplam Kalite Yönetimi

Artan rekabet ortamı ve verimlilikle ilişkisi sebebiyle standardizasyon ve kalite, iş hayatının önemli bir konusu haline gelerek bir maliyet düşürme ve dolayısıyla verimlilik artırma tekniği olarak görülmektedir.

Gelişen dünyada, globalleşme ve entegrasyon alanında yaşanan hızlı süreçte birtakım bütünleşme hareketleri gerçekleşmektedir. Dünya ticaretinin büyük bir kısmını elinde bulunduran ve genişleme potansiyeli olan Avrupa Birliği ve ABD'dir. Bu bütünleşmiş yapılarla ticari ilişkiler standardizasyon ve kalitenin gereklerini yerine getirmekle mümkün olur.

Standardizasyon ve kalite olayı insanlık tarihi kadar eskidir. Bu sebeple bilgilerimiz dâhilinde dünyada kıt olan iktisadi kaynakları verimli değerlendirme çabalarının bir ürünü olan standardizasyon, insanlık için bir lüks değil, bilakis "olmazsa olmaz" mutlak bir ihtiyaçtır.

#### Standardizasyonla ilgili kavramlar:

**Standart:** İmalatta, anlayışta, ölçme ve deneyde bir örnekliktir. Başka bir ifadeyle standart, yetkili kurum ve/veya kuruluşlar tarafından hazırlanarak onaylanan, ürün veya ilgili işlem ve üretim yöntemleri için yerine getirilmesi gereken kuralları, şartları kapsayan, uygulanması genellikle tarafların isteğine bırakılan teknik özellik veya belgelerdir.

**Standardizasyon:** Belirli bir faaliyetle ilgili olarak ekonomik fayda sağlamak üzere bütün ilgili tarafların yardım ve iş birliği ile belirli kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemidir. Standardizasyon işlemi ile öncelikle can ve mal güvenliği hedeflenirken aynı zamanda kalitenin alt sınırı tespit edilmek suretiyle belirlenen düzeyin altında mal ve hizmet üretimine müsaade edilmemektedir. İhracat ve ithalatta optimizasyonu ancak standardizasyon ile sağlanabilir.

**Teknik düzenleme:** İdari hükümler de dâhil olmak üzere mal ve hizmet özelliklerini veya söz konusu ürünlerin işlem ve üretim yöntemlerini belirten ve uyulması zorunlu olan belgedir. Bu belge, bir ürüne, işlem veya üretim yöntemine uygulanan terminoloji, semboller, ambalajlama, işaretleme veya etiketleme gereklerini de içerebilir veya yalnızca bunlarla ilgili olabilir.

**Zorunlu Standart:** Türk Standartları Enstitüsü tarafından hazırlanmış ihtiyari Türk Standartlarından ilgili bakanlıkça zorunlu uygulamaya konulan standarttır.

**Uyumlaştırılmış Standart:** Yetkili Milli Standardizasyon Kuruluşu tarafından hazırlanan, Avrupa Topluluğu standardını uyumlaştıran milli standarttır.

**Uygunluk Değerlendirmesi:** Bir mal veya hizmetin konuyla ilgili teknik düzenlemelere veya standardına uygunluğunun yeterli ve yetkili kılınmış bir kurum veya kuruluş tarafından değerlendirilmesi ve uygun bulunanlar için bir uygunluk belgesinin düzenlenmesidir.

**Uygunluk Değerlendirme Prosedürleri:** Teknik düzenlemelerin veya standartların gereklerine uyulup uyulmadığını belirlemek üzere, doğrudan veya dolaylı olarak kullanılan her türlü prosedürdür.

**Belgelendirme:** Bir mal, hizmet, personel, laboratuvar veya sistemin, belirli bir standart veya teknik düzenlemeye uygun olduğunun yazılı olarak belirlenmesi işlemidir.

**Akreditasyon (Accreditation):** Akreditasyon, laboratuvarların, belgelendirme ve muayene kuruluşlarının üçüncü bir tarafça belirlenen teknik ölçütlere göre çalıştığının bağımsız ve tarafsız bir kuruluş tarafından onaylanması ve düzenli aralıklarla denetlenmesidir. Üçüncü taraf değerlendirme tekniği olarak akreditasyon, söz konusu kuruluşlarda güvenilirliğin sağlanması ve sürekliliği için önemli bir araçtır. Bir test kuruluşunun yaptığı testlere veya bir belgelendirme kuruluşunun düzenlediği belgelere güvenilebilmesi için, bu kuruluşların belirlenen uluslararası ölçütlere göre çalışıyor olduğunun belgelenmesi gerekmektedir. Dünyadaki uygulamalara paralel olarak Avrupa Birliği'nde de bu ölçütler EN 45000 standartlar serisinde açıklanmıştır.

**EN 45001 Standardı:** Test laboratuvarlarının faaliyetleri için genel ölçüttür. Bu standart, teknik yeterlik ile

kalibrasyon laboratuvarları da dâhil olmak üzere test laboratuvarlarının faaliyetleri ile ilgili genel ölçütleri belirlemektedir.

**EN 45002 Standardı:** Test laboratuvarlarının değerlendirilmesinin genel ölçütlerini ihtiva eder. Bu standart, kalibrasyon laboratuvarları ile test laboratuvarlarının yeterliğinin belirlenmesi konusunda akreditasyon kuruluşları tarafından kullanılacak genel ölçütleri açıklamaktadır.

**EN 45003 Standardı:** Laboratuvarları akredite eden kuruluşlar için genel ölçütlerdir. Bu standart, laboratuvar akreditasyon kuruluşlarının personel kalitesi, kalite sisteminin yeterliği, akreditasyon prosedürü ve güvenilirlik gibi ölçütlerini belirlemektedir.

**Ulusal Metroloji Enstitüsü (UME):** Gümrük Birliği Kararı ve DTO anlaşması ile Türkiye'den ihraç edilen ürünlerin pazarlandıkları ülkelerde geçerli olan kural ve standartlara uygunluğunun belgelenmesini sağlayan kuruluştur. Bir ülkede yapılan test, analiz ve kalibrasyon gibi ölçümlerin uluslararası sistemde kabul görmesi, o ülkede faaliyet gösteren ölçme sisteminin diğer ülkelerce tanınmasına bağlıdır.

**Kalibrasyon (Calibration):** ISO 9000 Kalite Güvence Sistemine göre, "Kalibrasyon" bir ölçme cihazının göstergesinin, ölçülen büyüklüğünün gerçek değerinden sapmasını belirlemek ve belgelendirmektir. Ölçme, bir işin, onun için belirlenmiş standartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığının, eğer gerekiyorsa yapılacak düzeltme sonuçlarının göstergesidir.

**Metroloji (Metrology):** Kelime manası ölçme bilimi olup, bütün ölçme sistemlerinin temeli olan metre, kilogram, saniye, amper gibi fiziksel birimleri tanımlayarak bilim ve teknolojinin kullanımına sunar.

#### **Standardizasyonun üreticiye sağladığı faydalar:**

1. Üretimin belirli plana göre yapılmasına yardımcı olur.
2. Uygun kalite ve seri imalâta imkân sağlar.
3. Kayıp ve artıkları asgariye indirir.
4. Verimliliği ve hâsılayı artırır.
5. Depolamayı ve taşımayı kolaylaştırır ve maliyetleri düşürür.

#### **Standardizasyonun ekonomiye sağladığı faydalar:**

1. Kaliteyi teşvik eder ve kalitesiz üretimde ortaya çıkacak kayıpları önler.
2. Sanayiye belirli bir hedef koyarak üretimde kalitenin gelişmesine yardımcı olur.
3. Ekonomide arz ve talep dengesine katkı sağlar.
4. Yanlış anlama ve anlaşmazlıkları ortadan kaldırır.
5. Yan sanayi dallarının kurulması ve gelişmesine katkı sağlar.
7. Rekabeti geliştirerek kötü ürünü piyasadan siler.

#### **Standardizasyonun tüketiciye sağladığı faydalar:**

1. Can ve mal emniyetini sağlar.
2. Karşılaştırma ve seçim imkânı sağlar.
3. Fiyat ve kalite açısından aldanmaları önler.
4. Ucuzluğa sebep olur.
5. Tüketicinin bilinçlenmesini sağlar.

Artan rekabet ortamı ve verimlilikle ilişkisi sebebiyle kalite, işletmelerde öncelikli konu haline gelerek bir maliyet düşürme ve dolayısıyla verimlilik artırma tekniği olarak görülmektedir.

Tüketicilerin eğitim ve bilinçlerinin gelişimiyle ürünlerin müşteri tarafından belirlenmiş spesifikasyonlara veya standartlara uyulması zorunluluğu; Japon ve ABD sanayilerinin kalite konusunda gösterdiği çarpıcı gelişme tüm dünya işletmelerini de kalite geliştirme konusunda zorlamıştır. İşte bu noktada Toplam Kalite Yönetimi ismi verilen bir yeni yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır.

**Kalite;** istenen şartlara ilk defasında, zamanında, her defasında uymaktır. **Kalite,** "Bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümü" dür (ISO 9000). İnsanın sağlık ve emniyeti, hayvan, bitki ve çevrenin korunması ve tüketicinin doğru bilgilendirilmesi gibi kriterleri dikkate alarak yapılan bir tarifle **kalite;** bir mal veya hizmetin var olan veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin toplamıdır. Kalite, müşteri tekrar gelirse vardır.

#### **Kalitenin diğer tanımları:**

1. Kalite tedbirdir: Mesele ortaya çıkmadan önce tedbirler alınarak, ürünün kusursuz olması sağlanır.
2. Kalite esnekliktir: Değişik talepleri karşılayabilmek için geliştirmeyi hedeflemek ve istekli olmaktır.
3. Kalite, müşterinin tatminidir: Ürünü satın alanın duyduğu memnurluktur.

4. Kalite bir süreçtir: Sürekli bir gelişmeyi kapsar.
5. Kalite bir programa uymak ve etkili olmaktır: İşleri zamanında, çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
6. Kalite verimliliklidir: Daha az girdi ile daha fazla ve istenen şekilde ürün elde edilir.
7. Kalite etkili olmaktır: İşleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
8. Kalite bir yatırımdır: İşleri ilkinde doğru yapmak, uzun vadede hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.

9. Kalite değişkenlikle ters orantılıdır: Ürünün özelliklerinde değişkenlik azalırsa ürün kalitesi artar.

Kalite konusundaki gelişim “her duruma kusursuz uyum sağlayan” bir alana doğru sürekli ilerliyor. Müşteri veya kullanıcının kim olduğuna bakılmadan kuruluştaki herkesin, her müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı her şey kalite olarak ifade edilmektedir. Kalite; bir yaşam tarzı, herkesin hakkı, tüm beklentileri ilk defada, zamanında ve her defasında sıfır hata ile karşılayabilme ve müşteri isteklerine ve ürün standartlarına uygunluktur. Kalitede, mallara ilişkin yapılan tanımların özü “kullanıma uygunluk” olurken **hizmetlere** uyarlandığında, hizmet kalitesi, beklentiye uygunluk şeklinde ifade edilir.

İş dünyasında yaşanan ve kaliteyi doğrudan ilgilendiren gelişmelerin dün ve bugün:	
DÜN	BUGÜN
1. Yurt içi rekabet	1. Global rekabet
2. İş ortamını kontrol etme	2. Gelişime uyum sağlama
3. Homojen tek tip üretim	3. Müşteri isteklerine göre ürünler
4. Beceri gerektirmeyen ürünler	4. Bilgi ve beceri gerektiren işler
5. Belirli ürünlere dayalı üretim	5. Esnek, gelişime açık sistemler
6. Mevcut durumu korumak	6. Sürekli gelişim ve iyileştirme
7.”İş böyle yürür”	7. “Daha iyi nasıl olur”

Sanayide, Kaizen olarak ifade edilen uygulamalarla, küçük küçük başarılar ve iyileştirmeler işleri mükemmele ulaştırır. **Kaizen**; belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabette üstün olmak gayesiyle personel, süreç, zaman ve teknolojide yavaş yavaş; fakat çok sayıda gelişme sağlamayı ve maliyetlerde düşüşü ifade eder. Japonca, bir birleşik kelime olan Kaizen’i oluşturan kelimelerde “**kai**” değişim, “**zen**” ise daha iyi anlamındadır. Organizasyonların gelişiminde; olduğu gibi kalması, küçük yamalarla günü kurtarmak, başkalarını taklit etmek ve misyon ve vizyon oluşturmak ve bunu geliştirmek şeklinde temel dört seçenek bulunmaktadır.

Kalite boyutları kalitenin tanımlanmasında kullanılan unsurlar; işlevsellik, özellikler, güvenilirlik, uygunluk, estetik, sağlamlık (dayanıklılık), servis yapılırlık ve algılanan kalite olarak genelde sekiz özellik ile tanımlanmıştır. Bazı ürünler bu boyutların tamamını bazıları ilgili birkaç tanesini kapsamaları istenir ve önemlilik sırası ürünlere göre değişir.

İşletmelerin kaliteli mal veya hizmet üretmeleri topyekûn kalite anlayışını benimsemelerine bağlıdır. Kalite anlayışının işletmelerde benimsenmesi ancak toplam kalite yönetim sisteminin yerleşmesiyle mümkündür. Çağı yakalamak, verimliliği arttırmak, rekabette üstünlük sağlamak için toplam kalite yönetimi gereklidir. Toplam kalite ekip işidir. Yalnız çalışan, sadece toplar, ekip ile çalışan ise çarpar.

**Toplam kalite yönetimi**; müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tam ve ekonomik olarak ve zamanında karşılanması için çalışanların katılımı ile tüm faaliyetlerin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesini öngören bir yönetim yaklaşımıdır. Diğer bir tarifile **toplam kalite yönetimi**; bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, bütün üyelerinin, katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla, uzun vadeli başarıyı hedefleyen, kuruluşun bütün üyelerine ve topluma fayda sağlayan yönetim yaklaşımıdır. **Toplam kalite yönetiminin gayesi**; organizasyonda çalışanların, yöneticilerin, faaliyetlerin, süreçlerin, ürünlerin kalitesinin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlayarak müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektir.

Toplam kalite yönetimi; “Mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır” şeklinde modern yönetim tarzı olarak temel felsefesi mükemmelliği yakalamak ve bunu sağlamak için gerekli birtakım unsurları bulundurur.

#### **Toplam kalite yönetiminin temel unsurları:**

1. Üst yönetimin liderliği
2. Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti
3. Sürekli gelişim ve iyileştirme (KAIZEN)
4. Tam katılım ve takım çalışması
5. Çalışanların eğitimi

## 6. Hata önleme/sıfır hata

**Kalite ile ilgili diğer kavramlar:**

**-Kalite Yönetim Sistemi:** Müşteri isteklerini sürekli karşılanmasını öngören kalite güvence sistemini kapsayan; kuruluşun etkinliğini sağlayan ve sürekli iyileştirme çalışmalarını destekleyen bir yönetim sistemi olarak, üretimin girdi, işlem ve çıktı aşamalarında yapılan kalite yönetimi faaliyetleridir.

**-Kalite Maliyeti:** Meydana gelebilecek hataları önlemek için yürütülen faaliyetler, planlı kalite muayeneleri ve ürünün üretim esnasında veya müşteriye teslimden sonra görülen hataların sonucunda ortaya çıkan maliyetlerdir.

**-Kalite Kontrolü:** Ürünün kalite niteliklerinin istenenlerle karşılaştırılarak sapmalar varsa düzeltici faaliyetlerin başlatılmasını sağlayan üretim yönetimi işlevidir.

**-Toplam Kalite Kontrol:** Tüketici isteklerini ekonomik şekilde karşılamak ve memnuniyetlerini artırmak için işletme içinde pazarlama, üretim ve müşteri hizmetleri gibi tüm birimlerin kaliteyi oluşturma ve geliştirme yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden sistemdir.

**-Kalite Güvencesi:** Kalite yönetiminin, kalite şartlarının karşılanacağı konusunda güvence sağlamaya yönelik; müşterilere, işletmeler kaliteli ürün ürettiği güvencesini somut olarak vermelerini istemelerinden hareketle bu durum geleneksel kalite kontrol anlayışının terk edilerek, tüm işletme birimlerinin kalite sağlama sistemlerini kurmaları ve belgelemeleridir. TS-ISO 9000 serisi standartlar bu güvenceyi verecek sistemin yapılandırılmasında kullanılan bir kılavuzdur.

**Kalite güvence belgelerinin gayeleri;** işletmeleri 'sürekli geliştirme' konusunda teşvik etmek, kalite konusunda kaydettikleri ve ulaştıkları aşamaları tescil etmek, müşteri tatminine katkı sağlama, kuruluşun piyasada iyi bir imaj sahibi olması şeklinde sıralanabilmektedir.

Kalite, serbest piyasada olmazsa olmaz bir nitelik haline gelmiştir. Kuruluşlar bazı harcamalara katlanarak kaliteyi sağlamaya çalışırlar. İşletmeler kalitenin getireceği pek çok avantajı göz önünde bulundurarak kalitenin yükleyeceği maliyetlere katlanırlar.

**İşletmelerin kaliteye önem verme ve kalite maliyetlerine katlanma sebepleri:**

**1. Müşteri kalite istemektedir.** Müşterilerin satın alma tercihlerinden kalite, önemli bir belirleyici olmaktadır. Üstün kaliteli ürünler için müşteriler daha fazla ödemeye razı olmaktadır.

**2. Kuruluşlar kaliteyi kârlılık olarak düşünebilmektedir.** Kuruluşların performansları ile uyguladıkları kalite düşünceleri arasında doğrudan ilişki olduğu bilinmektedir. Artan karlılıklarını müşteri tatminine ve çalışanların yüksek moralleri sayesinde sağlamaktadırlar.

**3. En iyi uygulamalar kuruluşlar tarafından takdir edilmektedir.** Bugünün kuruluşları, kalite hareketleriyle ilgili takdir ettikleri en iyi örnekleri, kendileri de uygulamaktadırlar.

**4. Kalite rekabetçiliği arttırmaktadır.** Kalite günümüz işletmeleri arasındaki rekabeti arttırmaktadır. Günümüz rekabet ortamında, müşteri bağlılığını sağlamak için şu şartları yerine getirmek gerekmektedir. Bunun için; ürün ve hizmetler geliştirilmelidir, maliyetler ve fiyatlar istikrarlı ve rekabetçi olarak düşmelidir, müşterilere cevap verme geliştirilmelidir ve müşteri taleplerini karşılamada esneklik artmalıdır.

İşletmelerinin yürüttükleri pazarlama faaliyetlerinde kaliteye yönelik etkin tutumların oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması başarı için bir mecburiyettir. Hatalı mal veya hizmetlerin sonucunda ortaya çıkan etkenlere **kalitesizlik riskleri** denilmektedir. Kalite ölçülerine dikkat gösterilmeden yapılan üretim faaliyetleri sonucu oluşan riskler hem işletmeyi hem de müşteriye olumsuz etkilemektedir.

Standartlar, kalite kontrolü, belgelendirme ve metroloji çalışmaları kaliteyi artırmada etkili araçlardır.

**Kalitenin getirileri:**

1. Müşteri memnuniyetinde artış
2. Pazar payının artması
3. Kârın miktarının artması
4. Çalışanlarda memnuniyet artışı
5. Maliyetlerde azalma ve rekabet gücünde artış

**Kalitesizliğin riskleri:**

1. Müşteri tatminsizliği
2. Pazar payının azalması
3. Kaynak israfı ve verimlilik azalması
4. Maliyetlerin artması,

## 5. Motivasyon kaybı

Toplam kalite yönetiminin hedefleri ve işletmeye sağlayacağı temel katkılar bulunmaktadır.

### **Toplam kalite yönetiminin temel gayeleri:**

1. İşletme faaliyetlerine tüm çalışanların aktif katılımını sağlayarak, işbirliğini gerçekleştirmek
2. Sürekli gelişim ve iyileştirme alışkanlığını yerleştirmek
3. Kalite bilincini oluşturarak, sürekli üst kalite düzeyine ulaşmayı sağlamak
4. Sıfır hataya yönelmek, hataları ortadan kaldırmak ve hata maliyetlerini minimize etmek
5. Müşteri tatmin ve sadakatini sağlamak
6. İşletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasını uyum içinde gerçekleştirmek
7. Çalışanların moralini yükselterek, verimliliği arttırmak

Bir mal veya hizmetin kalite özelliklerinin belirlenmesinde; müşteri talepleri, rekabet durumu, ürünlerin kullanılış gayesi, özellikleri, dağıtım, teslim, test ve muayene hizmetleri gibi birçok faktör etkili olmaktadır.

Kaliteye ulaşmada 2000'li yıllardan sonra EFQM Mükemmellik Modeli diye bilinen ve sürekli geliştirilebilir nitelik taşıyan bir model benimsenmiştir. EFQM Mükemmellik Modeli Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM-European Foundation For Quality Management) na aittir. Modelin uygulanmasında başarıya ulaşılması için; üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, sürekli geliştirme, tam katılım ve takım çalışması, çalışanların eğitimi, hata önleme/sıfır hata, sürekli geliştirme ve iyileştirme gibi yedi temel unsurun anlaşılması gerekir.

**EFQM Mükemmellik Modeli** kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır. Kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder. Kurum içinde insana yönelik bir yaklaşım geliştirmekte çalışanların yeteneklerini geliştirme fırsatlarını yakalamasını sağlamakta, kaydettikleri ilerlemeyi ölçüp, kendi alanında ve farklı alanlarda veya diğer ülkelerde faaliyet gösteren kurumlarla karşılaştırabileceği bir çerçeve sumaktadır.

Müşteriler, kurumların söylediklerinden ziyade davranışlarına ve ne yaptıklarına bakarken kendilerini sürekli geliştirmektedirler. Bu sebeple dünyanın müşterisi; ürüne aç, fazla beklenti içinde olmayan, bulduğu üründen memnun olan ve fazla eleştirmeyen bir anlayışta iken bugünün müşterisi ise düşünce ve davranışı hızlı gelişen, daha fazla istek ve beklentisi olan ve daha fazla nazlı olan bir yapıdadır.

### **Yeni ürün geliştirmede global standartlar ve kaliteyi yakalamada dikkat edilecek hususlar:**

1. İhracat ve İthalatta optimizasyonun sağlanabilmesi için tüm ilgili tarafların katkı ve işbirliği ile belirli teknik kurallar konulması, bu kuralların uygulanması ile uygunluk değerlendirmesi ve belgelendirme işlemleri olan **dış ticarete standardizasyonun** işletme bünyesinde sağlanması gerekir.

2. Global pazarlarda artan rekabetle mücadele edebilmek için işletmeler en düşük giderle en yüksek kalitede ürün üretmek zorundalar. Tüketicilerin kalite bilincinin sürekli gelişmesi dikkate alındığında kurumun gayesi dış pazarlara daha kaliteli, uygun maliyette ve tüketici beğenilerine hitap edecek ürünleri üretmek ve satmak olmalıdır. Bu sebeple kurum, ürünlerinin kalite düzeyini uygun bir şekilde belirlemek için tüketici zevk ve tercihlerini ve ekonomik şartlarını araştırmalı, hedef pazarın özelliklerini ve kanunlarını detaylı şekilde incelemelidir. Belirli bir kalite düzeyine ulaşmayan ürünleri piyasaya sunmamalıdır.

3. Kuruluşlarda, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (**OHSAS 18001**)'nin düzgün şekilde işlediğini belgelendirmek gayesiyle İngiliz Standartları Enstitüsü (BSI)'nün hazırladığı ve Türk Standardı haline dönüşen OHSAS 18001 (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı) belgelendirme çalışmaları 2001 senesinde başlatılmıştır. OHSAS 18001'de işletmelerin iş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili siyasetler oluşturmaları, organizasyon yapılarını gözden geçirmeleri, her düzeyde çalışan ihtiyacını belirlemek, bu plan dâhilinde hedefleri, stratejileri ve performans ölçüm kriterlerini belirlemeleri gerekmektedir.

4. İşletmelerin çevre etiketi kullanmalarında bir mecburiyet olmamasına rağmen gelişen çevre bilinci çevre etiketi kullanmaya zorlamaktadır. Artık kişiler alacakları ürünün çevre üzerindeki etkilerine daha çok dikkat etmektedir. Diğer yandan etkin bir çevre yönetimini düzenleyen **ISO 14000** serisi standardı ayrıca teknoloji transferi ve evrensel çevre yönetimi konularında da işletmelere yol göstermektedir. ISO 14000 belgesi Türk Standartları Enstitüsü tarafından verilmektedir.

5. Gıda kökenli hastalıkların önüne geçebilmek ve tüketici sağlığını korumak gayesiyle bilhassa kolay bozulabilen ürünlerde **HACCP** kullanımı zorunlu hale gelmiştir. Bu çeşit ürünlerin gerekli kontrollerini ilgili resmî kurumlar gerçekleştirmektedir.

**6. Codex Alimentarius** (Gıda Kodu) Komisyon onayından geçen bütün standartları ve üye ülkelere derlenmiş tabloları kapsamaktadır. **Codex Alimentarius Komisyonu:** 1962'de düzenlenen FAO/WHO ortak gıda standardı programını uygulamak için kurulmuştur. CAC (Codex Alimentarius Commission), FAO ve WHO'nun yardımcı bir kuruluşudur. Codex Sistemi, dünya ticaretinin geliştirilmesi ve kolaylaştırılması ve ayrıca global geçerliliği olan standartların harmonizasyonunun gerekliliğinin anlaşılması üzerine oluşturulmuştur. Böylece, global kabul görmüş bu tür standartların geliştirileceğine ve sonuçta tüketici sağlığının korunacağına inanılmaktadır.

**Codex Programının temel gayeleri:**

1. Tüketici sağlığını korumak
2. Gıda ticaretinde uygulamaları doğru ve güvenli kılmak
3. Global alanda hükümetler dışı (non-governmental) ve milletlerarası kuruluşların üstlendikleri tüm gıda standart çalışmalarının koordinasyonunu sağlamak
4. İlgili kuruluşların yardımıyla belirlenen standart taslaklarının hazırlanmasında öncelikleri belirlemek ve çalışmaları başlatmak,
5. Standartları, hükümetlerin kabulünden sonra bölge düzeyi veya dünya genelinde standart olarak bir Codex kodunda toplamak.

**7. ISO 9000** imalat ve hizmet endüstrilerinde kalite güvencesi için kurulmuş kapsamlı bir standartlar kümesi olarak; kurum yönetiminin sorumluluğundan, satın alma siyasetlerinden, eğitime kadar uzanan kalite yönetimi uygulamalarının tümünü kapsar. ISO 9000 serisi standartları dünya ticaretini kolaylaştırmak için, farklı birçok milli kalite standardı elemanlarını tek bir platform içerisinde birleştirmiştir. Bu seri kuruluşa, ihtiyacı veya istediği kadar ayrıntılı olacak şekilde hem kalite kontrolü hem de Kalite Güvencesini içine alan bir kalite sistemi kurması için yol gösterir. ISO 9000 standartları Türkiye'de TS-EN-ISO 9000 serisi standartları olarak uygulanmakta ve Türkiye'de bu standartlar çerçevesinde kalite güvencesi sistemi belgelendirmesini Türk Standartları Enstitüsü yapmaktadır.

**8. Dış ticarete ürün standart ve kalitesi ile ilgili;** CE işareti, Helal Gıda Sertifikası ve Kosher Sertifikası aranan temel belge ve işaretler haline gelmiştir.

**a. CE işareti** 'Conformite European' Avrupa Normlarına Uygunluk; bir ürün veya ürün grubunun, Avrupa Birliği'nin sağlık, güvenlik, çevre ve tüketiciyi korumak için oluşturduğu, "ürün direktifleri" olarak ifade edilen temel gerekliliklere uygun olduğunu gösteren bir birlik işaretidir. CE işareti, taşımayan ürünler, AB ülkelerine giremez, bu sebeple, ürünlerin AB iç pazarında serbestçe dolaşımına imkân veren bir "Endüstriyel ürün pasaportu" olarak tanımlanabilir. Avrupa Birliğinin standardizasyon kuruluşları olan CEN ve CENELEC tarafından yayımlanan standartlara göre ürünün tanımı, taşıdığı riskler, sahip olması gereken asgari güvenlik şartları ve uygunluk değerlendirme işlemleri detaylı bir şekilde belirlenmiştir. Bir ürün, birliğin tüm ülkelerinde aynı özellikleri için aynı uygunluk değerlendirme işlemlerinden geçer. Bu işlemlerin sonunda aynı şekilde belgelendirilir ve CE olarak işaretlenir. Bu işaret, ürünün Avrupa ürün mevzuatlarına uygunluğunu gösterir. 1 Ocak 2004 itibariyle Türkiye iç pazarında da kullanılma zorunluluğu olan, üreticinin garanti beyanı olmakla beraber bir bakıma ürünün pasaportu niteliğindedir. CE İşareti, bir kalite markası değil ve tüketiciye bir kalite güvencesi sağlamaz. CE işareti, herhangi bir yerden alınan marka olmayıp, imalatçı tarafından ürüne/ambalaja/İlgili dokümana yapıştırılır.



Ürünün AB'nin Yeni Yaklaşım Direktiflerine uygun üretildiğini ve belgelendirildiğini gösteren CE işaretini piyasaya sunumundan üretici sorumludur. Ancak; eğer üretici veya üreticinin yetkili temsilcisi AB içinde değilse, bu sorumluluğu ithalatçı yerine getirmek durumundadır. Türkiye ile AB arasında Gümrük Birliğini tesis eden Ortaklık Konseyi Kararı (OKK) gereğince, sanayi ürünleri ve işlenmiş zirai ürünler ticaretinde eş etkili vergiler ve miktar kısıtlamaları 1 Ocak 1996 tarihinden itibaren kaldırılmış ve bahse konu ürünlerde üçüncü ülkelere karşı Türkiye, AB'nin Ortak Gümrük Tarifelerini uygulamaya başlamıştır.

Resmî Gazete'de yayınlanan tebliğlerde hangi Avrupa standartları veya direktiflerinin hangi tarihten itibaren uygulanacağı belirtilmektedir ve bunların sayısı her geçen gün artmaktadır. AB ülkelerine ürün satma isteyen işletmeler ürünlerini belgelendirebilmeleri için öncelikle ürünlerinin uyması gereken teknik standart ve direktifler konusunda bilgi toplamaları ve üretimlerini bu çerçevede yönlendirmeleri gerekir. Bundan sonra ürüne ait; (1) teknik resim, (2) montaj kılavuzu, (3) kullanım kılavuzu, (4) satış ve tanıtım

katalogu, (5) uygulanan standartlar, (6) bakım onarım kılavuzu ve (7) garanti belgesi hazırlamaları gerekir. Üretimde kullanılan parçalara ait belgeleri içeren bir dosya ile uygunluk değerlendirme kuruluşuna başvurmalıdır. Bu kuruluşun yapacağı test ve ölçümler sonucunda elde edilecek uygunluk belgesinden sonra ürünlerin veya ambalajlarının üzerine CE işareti koyma hakkı elde edilir.

### **Beslenme ve gıda güvenliği açısından milletlerarası boyutta aranan iki temel belge:**

**1. Helal Belgesi (Helal Certificate):** Gıda maddelerinin, İslam ülkelerine ve Müslüman tüketicilerin yoğun olduğu ülkelere ihracatında hayvan kesimlerinin İslami kurallara uygun olduğunu ispatlayan Helal Sertifikası gerekebilmektedir. "Helal" Arapça; kanuni, meşru, geçerli manasında bir kelime, karşıtı olan "haram" kelimesi ise kanuni olmayan, gayrı meşru, geçersiz anlamındadır. Yiyecek ve tüketim maddeleri söz konusu olduğunda helal şartı, İslam dinine göre standart sınırdır.

**Helal Gıda;** İslami kurallar dâhilinde tüketilmesine izin verilen ve TS OIC/SMIIC 1: 2011 Helal Gıda Genel Kılavuzu standardında verilen kurallara uygun olan yiyecek ve içeceklerdir. Helal Uygunluk Belgelendirmesi sağlıklı bir hayat için üreticinin ne ürettiğinin, tüketicinin de ne tükettiğinin farkına varmasını, kontrol mekanizmalarının çalışmasını, etiketlerdeki beyan ile gerçekteki içerik tutarlılığının ve analiz kabiliyetinin artmasını sağlamaktadır. Tüketicie sunulan ürünlerdeki beyanların doğruluğu ile ürünlerin kaynağında helal olmayan unsurlar (domuz, kan, leş, alkol içeriği, et ürünlerinde helal kesim) hakkında bilgi sağlamaktadır. TSE, Diyanet İşleri Başkanlığı ile birlikte yürüttüğü belgelendirme süreci tüketici ve üretici için güven oluşturmaktadır.

Dini, ilmi, vicdani boyutu olan helal gıda faaliyetleri; temel değerlerin korunması bakımından önemli olup, çiftlikten sofraya uzanan ve piyasa denetimini de içine alan zincirin her halkasını sağlamlaştırmak için; ürünün hangi aşamalardan geçerek üretildiği, üretim ortamı, ürünün içeriği, nelerden oluştuğu, kaynağı, etiket-içerik tutarlılığını ortaya koymalı ve beklentileri karşılamalıdır. Helal olmayan katkıları içeren her türlü gıda, ilaç ve çeşitli cihazların Müslümanlarca tüketilmesi endişe vericidir. Bu durum toplumun genlerini, geleneklerini ve inancını tehdit etmektedir.

Helal sertifikalama; muteber, ehil ve tarafsız bir kurumun, söz konusu üretimi denetlemesini, helal standartlarla uygunluk içerisinde üretimin yapıldığını teyit etmesini ve buna bağlı olarak, onaylanmış bir belge vermesini kapsayan bir yöntemdir. Helal Sertifikası Türkiye’de; Türk Standartları Enstitüsü (TSE), çeşitli ülkelerin ilgili kurumları tarafından akredite edilmiş bulunan Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Denetleme ve Sertifikalandırma Araştırmaları Derneği (GİMDES), ilgili kurumlar ve akredite milletlerarası sertifikalandırma kuruluşlarının Türkiye'deki temsilcilikleri tarafından verilmektedir.

Türk Standartları Enstitüsü, 14 Temmuz 2011 tarihinden bu yana, İslam Ülkeleri Standardizasyon ve Metroloji Enstitüsü (SMIIC) tarafından yayınlanan TS OIC/SMIIC 1: 2011 Helal Gıda Genel Kılavuzu standardına göre Helal Uygunluk Belgelendirmesi yapmaktadır. Düzenlenen Belgeler:

**a. Helal Uygunluk Belgesi:** TSE tarafından yürütülen Helal belgelendirmesi işlemleri neticesinde ürün ve hizmet için düzenlenen ve geçerlilik süresi 1 (bir) sene olan doküman.

**b. Helal Kesim Belgesi:** TSE tarafından kesimhaneler ve et parçalama tesislerinden elde edilen ürünler (Karkas, parçalanmış et ve sakatat) için belirli bir partiyi temsil etmek üzere düzenlenen doküman.

**c. Helal Parti Malı Uygunluk Belgesi:** TSE tarafından gıda ve kozmetik ürünleri kapsamında yürütülen Helal belgelendirme işlemleri neticesinde aynı ürün grubu içinde yer alan gıda veya kozmetik ürünleri için düzenlenen doküman.



Kaynak: <https://www.tse.org.tr/tr/icerikdetay/2358/6898/helal-belgelendirme-> (E.T: 20.02.2017)

**2. Koşer Sertifikası (Kosher Certificate) ” K”:** Bu sertifika Musevi dini mensuplarının yoğun olarak yaşadıkları ülkelere ihracatta istenilebilen bir belgedir. Musevi dini kuralları gereğince (Yahudiliğe göre) Kosher (İbranice’de “uygun”) belgesi; yenilmesi ve kullanılmasında dinen bir sakınca bulunmayan helal ürünlerdir. Bunları belirleyen kurallara ise kaşerut veya kaşrut kuralları ismi verilir. İsrail pazarlarındaki dindarlık durumuna göre kurallar katılaşabilmektedir. İşletmelerde üretim yapılırken tüm aşamaların ve kullanılan malzeme ve ekipmanların Musevi inançlarına uygunluğu din adamları (haham) tarafından üretim yerinde kontrol edilir. Uygulama, ekipman ve malzemelerde inançlarına aykırı bir durum yoksa din adamları firmada üretilen ürünlere kosher (koşer) belgesi verir. Musevilerde domuz eti ve türevlerini yenmesi yasak



olmasında ülke dışında üretilen veya ülke dışına satılan bazı ürünler üzerindeki koşer ibaresi Yahudi olmayanlar tarafından da dikkate alınan bir özellik olmaktadır.

### 11. İşletmelerde Sinerji

Sinerjinin etimolojik (köken) olarak manası işbirliğidir.

Sinerji, ahenk, kabiliyet ve işbirliği ile ortaya çıkan bir güç olma yanında stratejiyi belirleyen bir unsur olarak, organizasyonun yeni bir faaliyette başarılı olma kabiliyetinin ölçüsü olarak tanımlanır.

**Sinerji**, uyumlu ve eş zamanlı olarak ortaya çıkan güç veya hareket olarak bütünün parçalarının toplamından daha fazla olmasını ifade eder. Matematik formülü;  $1+1+1=4$  veya  $1+1=3$  olarak yazılabilir. Bir gaye ve hedef için işbirliği yapan insanlar ileri boyutta sinerji elde ederler. Üç tane bir (1)in yan yana gelerek yüzünbir (111) olması gibi bir gücü de gösterebilirler. Zincirin tek tek parçalarının taşımayacağı veya kaldıramayacağı yükü zincir bütün olarak yapabilmektedir. İşte bu güç “sinerji” dir. Anadolu kültüründe **İmece** (dayanışma, elbirliği) usulünde bu görülebilir. Aynı zamanda; “birlikten kuvvet doğar”, “el, eli yıkar, ellerde döner yüzü yıkar”, “bir elin nesi var, iki elin sesi var” ve “bir zincirin gücü, zincirin en zayıf halkası kadardır” özlü sözleri sinerjiyi idrakte oldukça faydalıdır.

#### Sinerjiyi ortaya çıkartan temel faktörler:

1. Üretken olmak
2. İş bitirme heyecanı taşımak
3. Birlikte hareket etme
4. Beşerî münasebetler

Sayılan bu faktörler neticesinde bir araya gelmiş kişilerin ortaya çıkarttığı işin meydana getirdiği katma değer iş bitiminde sinerji faktörü olarak ortaya çıkar.

**Sinerjik yönetim**, organizasyondaki lider, insan, sistem ve donanım kaynaklarının bir arada düşünülüp ve önemi üzerinde durarak bunları; planlama, organize etme, sevk ve idare, koordine etme ve kontrol etme süreçlerini ifade eder. Diğer bir tarifile **sinerjik yönetim**, organizasyonda tüm kaynakların etkin bir liderlik ile bir araya getirilmesi ve böylece daha yüksek bir enerjinin ortaya konmasını ifade eder.

#### Sinerji çeşitleri:

**1. Pazarlama sinerjisi:** Çeşitli ürünlerin satış ve dağıtımında müşterek ticari yönetim araçlarından, satış depolarından ve dağıtım kanallarından faydalanma durumunda ortaya çıkmaktadır. Böylece, pazarlama bölümünün emrinde bulunan araçlardan ve satış elemanlarından birçok ürün için faydalanılmakta ve reklâm ve diğer satış artırma faaliyetleri de aynı zamanda birçok ürünler için müştereken gerçekleştirilmektedir. Bu durum, hem pazarlama bölümünün verimliliğini artırmakta ve hem de masraflar ve yatırımlar yönünden işletmeye mühim tasarruflar sağlamaktadır.

**2. İşletme sinerjisi:** Yaygın genel masraflardan, müşterek işlerde çalıştırılabilen personelden, satın alma ve eğitim güçlerinin birçok ürünleri için birleştirilmesinden doğan avantajlardan ortaya çıkan bir sinerji çeşididir.

**3. Yatırım sinerjisi:** İşletmenin yönetim meselelerinde sahip olduğu eski tecrübelerinin faaliyetlerine katılacak yeni işlere kolayca uyabilmesini sağlayan etkidir. Eğer, yeni girişilen faaliyet, işletmenin eski faaliyetlerine çok yakınsa mevcut çalışan ve yöneticilerden, yeni faaliyetin plânlaması işlerinde de faydalanılacağından sinerjinin etkisi daha da büyük olacaktır. Çünkü aynı cinsten olan yönetim meselelerinin çözümü daha kısa zamanda ve rasyonel olarak gerçekleştirilebilecektir. Burada faaliyet türlerinin birbirine yakınlığı sinerji derecesini yükseltir.

Canlıların birbirleriyle ve içinde yaşadıkları çevre ile ilişkilerini inceleyen ekoloji (çevre) bilimi, eko sistem ismi verilen bu çevredeki tüm canlı ve cansızlarla ilgilidir. Ekoloji, abiyotik (hava, iklim, toprak, su ve iklim) ve biyotik (canlı sınıfı) faktörleri inceler ve ekosistem bütünlüğünün karmaşık yapısını araştırır. Eko sistemde yaşayan ve canlı sınıfını oluşturan; üreticiler, ayrıştırıcılar ve tüketiciler tüm faaliyetlerinde ekolojik dengeyi etkilemektedir. Organizasyonlar bu dengenin kurulması ve devam ettirilmesinde kendi aralarında sinerjiye ihtiyaçları bulunmaktadır.

### 12. İşletmecilikte Yenilikler

Dünyada kaynakların nispeten kıtlığı ve insan ihtiyaçlarının hadsiz oluşu bu ihtiyaçları karşılayan işletme sistemlerinde yeni arayışlar sürekli gündemdedir. Yine sürdürülebilir üretim ve tüketim sistemi ile birlikte sürdürülebilir bir çevre için yeni işletmecilik anlayışının yaygınlaşması bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu meydana bilhassa,1990’lardan itibaren işletmelerin bilgi teknolojilerini yoğun kullanmasına bağlı olarak yeni organizasyon tasarımına bağlı yeni işletme ve üretim usulleri ortaya çıkmış ve böylece yeni iş ve yeni işletmecilik uygulamaları gelişmiştir. Bunlar:

**1. Dijital işletme:** Müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlarla ilgili tüm iş ilişkilerini dijital olarak sağlayan ve ara buluculuk yapan işletmedir. Temel işletme süreçleri; ürün üretim veya sunumu için işlerin organize edilmesi, tüm işletmeyi kapsayan veya birçok işletmeyi birbirine bağlayan dijital ağlar üzerinde gerçekleşir. Dijital işletmeler, global organizasyon ve fırsatlara kolay ulaşır, işlerini sadeleştirip kolaylaştırarak verimli ve karlı çalışarak rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlar ve varlığını devam ettirir.

**2. Elektronik iş:** İnternet teknolojisi üzerine kurulu, yenilikçi işletme altyapı sistemleri ile müşteri tabanını genişletme ve işletmenin hız ve etkinliğini geliştirme çabalarını ifade eder. www (World Wide Web –Dünya çapında Ağ) teknolojisindeki gelişmeler sonucu ortaya çıkan sanal mağazalar (sanal organizasyon) ile internette işletmeler elektronik ortamda bilgisayar aracılığı ile birçok ürünün doğrudan satışı yapılmaya başlanmıştır. Yeni bir iş modeli olarak internet üzerinden açılan mağazaların genel giderleri düşük olması maliyetlere olumlu yansımakta bu da işletmenin rekabet gücünü arttırmaktadır.

**3. Sanal organizasyon:** Varlığı kısmen veya tamamen, haberleşme teknolojileri ile birlikte çıkan internete, kablolu sistemlere, telefon sistemlerine vb. bağlı olan bir işletme, kulüp, topluluk, enstitü, kurum veya benzeri kuruluşlardır. **Sanal organizasyon**, üyeleri uzun vadeli bir hedef için bir araya gelmiş, birbirinden bağımsız görevleri olan ve uzay, zaman ve fizikî sınırları aşarak haberleşme ve işlerin koordinasyonunu bilgi ve iletişim teknolojileriyle gerçekleştiren, coğrafi olarak geniş alana yayılmış bir organizasyondur. Çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekânlardaki işletmelerin bir ürün üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgi iletişim teknolojileri ile sürekli haberleşen ve tek bir organizasyon gibi müşterilerine ürün sunan sanal organizasyonlar sürekli gelişmektedir.

**4. İşten işe uygulamalar (Business To Business =B2B):** İki işletme arasında yürütülen bir e-iş formatı olarak; birbiriyle önceden tanımlı iş ilişkileri dâhilinde olan iki işletmenin, belirli bir iş sürecini e-iş platformuna aktararak ticari faaliyetlerini sürdürmelerini ifade eder. B2B sürecinde her iki kuruluşun sistemleri insan müdahalesine gerek olmadan birbiriyle otomatik olarak konuşur, gerekli olan uyarı, düzeltme, hesaplama vb. aksiyonlar aynı sistem aracılığı ile yapılır.

**5. Nanoteknoloji:** Yunanca 'küçük' fizikte bir metrenin milyarda biri anlamına gelen ölçü birimi olan nanoteknoloji ile atomlar veya moleküller tek tek alınıp hassas şekilde birleştirilerek istenen ürün elde edilmesidir. Bu teknoloji, yeni ekonominin altyapısını oluşturan yeni işletmeler, yeni iş modelleri ile faaliyette bulunmaktadırlar.

**6. Kümelenme:** İnsan ve sermaye kaynaklarının üretim sürecinde etkin kullanımı için iş yerlerinin bir araya, bir yere toplanmalarını ifade eder. Günümüz işletmeleri etkin ve verimli çalışabilmek için belirli noktalarda bir araya gelme (kümelenme) ihtiyacı duymaktadırlar.

**7. Yeşil işletmecilik;** karar sürecinde ekolojik çevreyi bir unsur olarak dikkate alan, faaliyetlerinde çevreye verilen zararı en aza indirmeyi hedefleyen, böylece ürünlerinin tasarım, üretim ve paketleme gibi tüm süreçlerini değiştiren, çevrenin korunmasını bir kültür olarak benimseyen, sosyal mesuliyet çerçevesinde topluma karşı görevlerini yerine getiren işletmelerin benimsediği bir anlayıştır.

**8. İnternet girişimciliği:** Risk alarak, üretken ve yenilikçi çözümler geliştiren ve bunları iyi yönetimle birleştiren yeni veya mevcut kuruluşların asıl iş alanları haricinde, internetsiz var olamayacak şekillerde ekonomik aktivite veya sosyal fayda oluşturma veya geliştirmelerini ifade eder.

İletişim teknolojilerinin gelişimine bağlı olarak sosyal medya ağının genişlemesiyle kişisel ve ticari internet siteleri hızla artmış ve ticaretin ağı genişlemiştir. Bu ortamı gören sosyal girişimciler gerçek dünyanın risklerine karşı sanal dünyanın daha az finansman isteği karşısında internet girişimcisi olma isteği kazanmış ve Facebook, Twitter, Google internet siteleri gibi çeşitli yollar geliştirilmiştir. Global düzeyde internet girişimcisi olmak; her zaman açık olacak bir internet sayfasıyla müşteri güven, hızlı dağıtım imkânı, ürünlerin web üzerinden tanıtım ve satışı ile azalan maliyet, internetin geniş çevrelere ulaşmasıyla yeni iş imkânlarını da ortaya çıkarmaktadır.

**İnternet girişimciliğinin diğer girişimciliklerden 3 temel farkı:**

1. Düşük başlangıç sermaye ihtiyacı
2. Düşük işletme harcamaları
3. Geniş pazarlara ulaşma imkânı

Bu faktörler sonucunda internet girişimcileri diğer alanlardaki girişimcilere kıyasla çok daha hızlı ve daha az sermaye ile büyüme fırsatı elde ederler.

**Yeni iş ve yeni işletmecilik anlayışının temel dinamikleri;** değişim mühendisliği, şebeke organizasyonlar, mukayese, işletme dışı kaynaklardan faydalanma, tüketici merkezli olma hem yerel hem

global olma, personeli güçlendirme ve değer zinciri oluşturma gibi yenilikler sıralanabilir. Yeni ekonominin altyapısını oluşturan yeni işletmelerin kendilerine münhasır oluşturdukları yeni bir kültür ortaya çıkmaktadır.

**Yeni işletme kültürünün özellikleri;** işbirliği kültürü, paylaşma kültürü, anlaşma ve çözüm kültürü, güven kültürü, iletişim kültürü, kaotik (karmaşık) düzen kültürü ve kazan-kazan kültürü gibi sıralanabilir.

Yeni işletmecilik anlayışları ve iş yapma usulleri bağlamında günümüzde elektronik ortamda faaliyet yürüten sosyal medyada varlığını gördüğümüz birçok işletme üzerinden toplum gruplarına farklı operasyonlar ve farklı algılar oluşturarak global yeni anlayışlar yerleştiriliyor eleştirisini de göz ardı etmemek gerekir. İnternetin görünenin ötesindeki yüzü olan ve arama motorunun bulamadığı, statik internetin beşyüz katı büyüklüğündeki her şeyin dâhil olduğu; Deep Wep üzerinden kişi, kurum ve ülkelere siber operasyonlar işletmeler aracılığı ile yapılıyor algısı ve inancı toplumlarda sürekli artmaktadır.

### Yedinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Yönetimde karar verme nedir? Açıklayarak, karar verme sürecinin aşamalarını yazınız.
2. İletişim kavramını açıklayarak, iletişimin temel unsurlarını sıralayınız.
3. İletişimi engelleyen faktörler nelerdir? Yazarak, açıklayınız.
4. Organizasyonlarda iletişim araçlarını sıralayarak açıklayınız.
5. Formel iletişim kanallarını sıralayarak, açıklayınız.
6. İnformel iletişim ve iletişim kanallarını sıralayarak, açıklayınız.
7. Yönetici ve lider kavramını açıklayarak, aralarındaki temel farkları yazınız.
8. Motivasyon nedir? Açıklayarak, size göre kişileri teşvik eden araçlar nelerdir? Yazınız.
9. İşletme yönetimi ile ilgili aşağıdaki kavramları açıklayınız: 1.Stratejik yönetim: 2.Kriz yönetimi: 3.Grup: 4.Organizasyonlarda çatışma:
  10. Çatışmanın yönetilmesinde temel yaklaşımları sıralayarak açıklayınız.
  11. Elektronik dönüşümün işletmeye sağladığı faydalar nelerdir?
  12. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi nedir? Açıklayarak, kalitesizliğin işletme ve müşteriye riskleri neler olabilir? Yazınız.
  13. Helal Belgesi ve Koşer Belgesini açıklayarak, işletmeler açısından önemini yazınız.
  14. Sinerji kavramını çeşitleri ile birlikte açıklayınız.
  15. Yeni iş ve işletme ile ilgili aşağıdaki kavramları açıklayınız: 1.Elektronik iş: 2.Dijital işletme: 3.Sanal organizasyon: 4.İşten işe uygulamalar: 5.Kümelenme: 6.Yeşil işletme:

**SEKİZİNCİ BÖLÜM****İŞLETMENİN MALİ YAPISI VE RİSKLERİ**

İşletmenin mali yapısı dâhilinde; işletmenin bir dönem içerisinde mali nitelikli gelişimi gösteren bütçesi, üretim sürecinde ürünlerin maliyetleri, işletmenin gelir ve giderleri ile birlikte riskleri de incelenmektedir.

**1. İşletme Bütçesi**

İngilizce “**budget**”; çanta veya cüzdan anlamında kullanılan bütçe kavramı yerine Türkiye’de geçmişte “**muvazene** (denge) **defteri**” veya “**muvazene-i umumiye**” (genel denge) kavramı kullanılmıştır. Bütçe ifadesi **1876 tarihli Kanuni Esasi’ de** (Anayasa) yer almak suretiyle dilimize yerleşmiştir.

İşletme yöneticileri, planlama işlevinde, bir planlama aracı olarak bütçeleme tekniğinden faydalanırlar. İşletmede bütçe, üst yönetim ve kurmay (nitelikli yetkili) grubunun gelecekle ilgili beklenti ve tasarılarına göre hazırladığı planların, yönetimin uygulama safhasındaki grubuna yansıtılan bölümü olarak görülür. Bu sebeple, bütçe hem planlama hem de yürütmeyi kontrol ve başarı ölçmede önemli bir araçtır.

**İşletme bütçesi**; işletmenin önceden belirlenen gayelerine ulaşmak için gelecek bir dönemde takip edeceği siyaset ve yapacağı işleri para ve rakamlarla ifade edilen ayrıntılı ve kısa süreli (genelde bir sene) bir belge, bir plandır. Planlama zaman açısından; kısa ve uzun vadeli planlama olarak iki türlüdür. Literatürde daha ziyade kısa vadeli (genelde bir senelik) planlar için bütçe kavramı kullanılmaktadır. Kısa vadeli, planlar (bütçeler), işletmenin orta ve uzun vadeli planları ile uyumlu olmak zorundadır.

Tek tek bölümlerin bütçeleri toplamında işletme bütçesi ortaya çıkar. İşletmenin belirlediği kârlılığa ulaşabilmek için bütçeleme gerekli gibi birçok sebebi vardır.

**İşletmelerin bütçe yapma sebepleri:**

1. Belirlenen hedeflere ulaşmak
2. Rekabette üstünlük sağlamak
3. İşletme gayelerine uygun hareket etmek
4. Varsa kanuni mecburiyetleri yerine getirmek

Bütçe, bir yönetim aracı olarak işletmelere pek çok konuda fayda sağlamaktadır.

**Bütçenin bir yönetim aracı olma sebepleri:**

1. Üst düzey yöneticiler, gayelerini bütçeleme ile netleştirirler.
2. Yöneticileri, izlenecek temel siyasetleri önceden tespiti zorlar.
3. Tutarlı düşünmeyi, önemli kararlarda ilgili hususların dikkate alınmasını sağlar.
4. Geleceği tahmin etme, gelişmelerin faaliyetlere etkisini önceden görerek tedbir almayı sağlar.
5. Faaliyet sonuçlarını değerlendirmede kullanılacak standartların geliştirilmesini sağlar.
6. Faaliyetlerin etkin bir şekilde kontrolüne ve kontrol harcamalarında tasarruf sağlar.
7. Alt kademe yöneticilerinin planlama sürecine katkıda bulunma ve mesuliyet almalarına imkân verir.
8. Her bölüm alınan kararlar arasında tutarlılık sağlayarak, kuruluşun bir bütün olarak kavranmasını kolaylaştırır ve kaynak kullanımını iyileştirir.
9. Muhtelif stratejilerin geliştirilmesinde yardımcı olur.

Bir yönetim aracı olarak bütçelerden gerektiği kadar faydalanmak için belirli kurallara uygun hazırlanması gerekir. Devlet bütçesinin hazırlanmasında da kullanılan temel kurallar vardır.

**Bütçe hazırlanmasında temel kurallar:**

**1. Bütünlük kuralı:** Kurumda ödeme ve tahsilât konusu tüm olayların bütçe hazırlamada dikkate alınması.

**2. Birlik kuralı:** Tüm mesuliyet veya kâr merkezleri için birer bütçe hazırlanır ve bütçelerin bir ana bütçede birleştirmeleri gerekir.

**3. Merkezilik kuralı:** Tüm para girişleri, kurum harcamalarını karşılamada kullanılır ve böylece işletmenin finans dengesi bir bütün olarak güvenceye alınır.

**4. Şeffaflık kuralı:** Bütçeler, herkes için ihtiyaç duyulan bilgilerin kolayca alınabileceği nitelikte hazırlanmalıdır.

**5. Kesinlik kuralı:** Planlanan faaliyetler ve gelecekteki nakit giriş-çıkışları gerçekçi varsayımlara dayanmalı ve böylece hatalı kararlardan uzaklaşma sağlar.

**6. Uzmanlaşma kuralı:** Ödeme ve tahsilâtların türlerine ve kaynaklarına göre kesin şekilde belirlenmesini sağlar.

**7. Dönemlik kuralı:** Bütçeler periyodik olarak düzenlenmeli ve ihtiyaçlara göre günlük, haftalık, aylık,

üç aylık, altı aylık, senelik veya birkaç senelik bütçeler hazırlanabilir.

**8. Maddi önem ve iktisadilik kuralı:** Maliyet ve faydaların bütünlük ve kesinlik kuralına uygun şekilde dengelenmesi gerekir.

Bütçe hazırlama süreci, bütçe bir planlama faaliyeti olması sebebiyle planlamaya paralel belirli aşamalardan geçmesi gerekir.

**Bütçenin aşamaları:**

1. Gayelerin belirlenmesi
2. Gayelere ulaştıracak varsayımların belirlenmesi
3. Seçeneklerin karşılaştırılması
4. Seçenekler arasından en uygun olanın belirlenmesi

**İşletmelerde başarılı bir bütçelemede;** yetersiz üst yönetim desteği ve kontrol korkusu, yetersiz iletişim, yetersiz planlama ve proje yönetimi, değişikliğe karşı direnç ve başarılı olmanızı istemeyen rakipler gibi birtakım engeller bulunmaktadır.

Bütçeler; konuları, ele alış şekilleri, gayeleri, teknik nitelikleri, başlangıç rakamları ve kapsamlarına göre 6 şekilde sınıflandırılır:

**1. Konuları Açısından Bütçeler:** Konuları bakımından bütçeler; gider bütçesi ve gelir bütçesi olarak iki ana gruba ele alınabilir:

**a. Gider bütçeleri:** Faaliyet sonuçlarının yalnızca üretilen mal (ve / veya hizmet) ile üretimin maliyeti arasındaki ilişkiler açısından değerlendirildiği bütçelere bu isim verilir.

**b. Gelir bütçeleri:** Faaliyet sonuçlarının maliyet-ürün ilişkisi yanında hâsılat açısından da tahmin ve değerlendirmesinin yapıldığı bütçelere gelir bütçesi ismi verilir ve bu bütçede, ilgili bölümün üretim, gider ve hâsılat akışları bir bütün olarak bütçelenir.

**2. Meseleleri Ele Alış Şekline Göre Bütçeler:** Bunlar, proje ve dönem bütçeleri diye ikiye ayrılır.

**a. Proje bütçeleri:** Bütçe hedefi olarak belirli bir projenin tamamlanması temel alınırsa ortaya çıkan bütçeye proje bütçesi ismi verilir. Bu tür bütçede zaman, projenin gerçekleştirilmesi zamanına göre değişir.

**b. Dönem bütçeleri:** Belirli bir dönemi temel alan, bu dönem içinde tamamlansın, tamamlanmasın bütün faaliyetleri ve sonuçlarını inceleyen bütçe türüne verilen isimdir. Dönemlik bütçeler ihtiyaca göre; senelik, altı aylık, üç aylık dönemler için yapılan çeşitlerine rastlanır.

**3. Gayelerine Göre Bütçeler:** Bu bütçeler; program ve faaliyet bütçeleri olarak iki ana gruba ayrılır.

**a. Program bütçeleri:** Reklâm, genel yönetim vb. gibi hâsıla/gider ilişkisi doğrudan doğruya belirlenemeyen, fakat belirli programların sonuçlandırılmasını, ulaşılabilecek sonucu ele alan bütçe çeşididir.

**b. Faaliyet bütçeleri:** Hâsılat/gider ilişkilerinin doğrudan doğruya, kısa zamanda ve ölçülebilir düzeyde belirlenebildiği faaliyet çeşitlerinin bütçelenmesiyle faaliyet bütçesi ortaya çıkar. Bunlar düzenleme şekline göre; sorumluluk bütçeleri ve mamul hatları ve satış bileşimlerini programlama bütçeleri diye ikiye ayrılır.

**2.4. Teknik Niteliklerine Göre Bütçeler:** Bütçeler teknik niteliklerine göre; statik, mukayeseli statik ve dinamik (esnek) bütçeler olarak üçe ayrılır.

**a. Karşılaştırmalı (mukayeseli) statik bütçeler:** Seçenekli hareket şekillerinden, en çok gerçekleşmesi ihtimali olanlarına göre daha önceden bütçe taslakları hazırlanması sistemi olarak bilinir. Bu şekilde temel bütçe, gerçekleşme ihtimali en çok olan seçenek için hazırlanır.

**b. Statik bütçeler:** Belirli bir kapasite kullanımını temel alan ve kapasite kullanımında, faaliyetleri zaman ve hacim olarak planlayan bütçe türüdür. Bu bütçede, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan giderlerin detaylı şekilde incelenmesini, her birinin kapasite değişimleri karşısındaki duyarlılık derecelerini ayrıntılı değerlendirmeyi gerekli kılmaz.

**c. Dinamik (esnek) bütçeler:** Bütçe rakamlarının, farklı fiili hacim ve kullanışlarına göre ayarlanabilecek şekilde düzenlenebildiği bütçe tekniğine verilen isimdir.

**2.5. Başlangıç Rakamlarına Göre Bütçeler:** Bu; klasik bütçe ve sıfır tabanlı bütçe diye ikiye ayrılır:

**a. Klasik bütçe:** Bu anlayışta, temelde önceki seneler bütçe rakamları ele alınır. Yeni sene beklentileri olan; iş hacmi, faaliyet türü ve siyasetleri gibi durumlar dikkate alınarak düzeltmelerle bir tür eğilim uzatması yapılır.

**b. Sıfır tabanlı bütçe:** Sıfır tabanlı bütçe anlayışında, eski ile bağlantı koparılarak yeni senede yüklenilecek işlevler dikkate alınarak asgari maliyetle gerçekleştirmeyi hedef alan bir bütçeleme yapılır.

**2.6. Kapsamlarına Göre Bütçeler:** Bu açıdan; kısım bütçeleri ve genel bütçe olarak iki sınıfta incelenir:

**a. Kısım bütçeleri:** Tedarik, üretim, pazarlama ve finansman bütçeleri gibi kuruluşun belirli faaliyet ve/veya bölümlerini konu edinen bütçe çeşitleridir.

**b. Genel bütçeler:** İşletmenin bütünü ele alan bütçeler olarak; çoğu zaman ana bütçe de denmektedir. Kısım bütçeleri gerçekte genel bütçenin parçalarını oluşturması sebebiyle, genel bütçeye ulaşmak için kısım bütçeleri arasında bir uyumlaştırma gerekir. Genel bütçe hazırlanırken izlenen sıra; (1) Satış Bütçesi, (2) Üretim Bütçesi, (3) Tedarik Bütçesi, (4) Faaliyet Giderleri Bütçesi, (5) Yatırım Planları Uygulama Bütçesi, (6) Finansal Kaynaklar (Nakit) Bütçesi, (7) Proforma Gelir Tablosu, (8) Proforma Bilanço., şeklindedir.

## 2. Üretim Maliyetleri ve İşletme Gelirleri

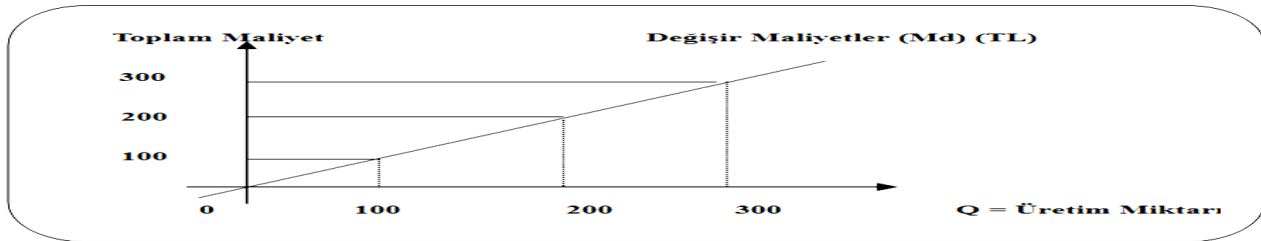
İşletme, üretim için gerekli tüm girdileri üretim faktörleri pazarından satın alarak işletmeye temin eder.

Maliyet kelimesi, muhtelif gayelere göre bedel ve karşılık anlamında kullanılmakla birlikte, genelde bir işletmeye belli bir ürün veya faktör şeklinde sunulan girdilerin, işletmeye olan yükü; sermaye maliyeti, emek maliyeti, kredi maliyeti gibi anlam taşır.

**Maliyet** (maal oluş), elde edilen ürünün, meydana gelmesi ve pazarlanabilmesi için kullanılan ara ürünlerin ve unsurların para ile ifadesidir. Diğer bir tanımla **maliyet**, üretimde, bir ürün elde edilinceye kadar o ürüne harcanan değerlerin (emek, sermaye gibi) tümüne denir. Maliyet, işletmelerin faaliyet konusuna giren mal veya hizmetlerin elde edilmesi için katlandığı her türlü faktörlerin para olarak ifade edildiği toplam değere denir. Üretilen ürün için işletmelerin katlandığı maliyetlerin genelde; değişken maliyet ve sabit maliyetler olarak iki kaynağı mevcuttur.

**1. Değişir maliyet;** birim başına sabit, fakat üretim miktarının artması ile artan, azalmasına paralel olarak azalan maliyettir. İşçiye ödenen ücretler, hammadde, yarı mamul madde ve her tür işletme malzemesi giderleri ile enerji ve yakıt harcamaları değişir maliyet kalemlerini oluşturur.

Değişir maliyetler, birim başına sabit, ancak üretim miktarına göre değişir nitelikte olduğundan ve Q üretim miktarını; Md değişir maliyeti; a birim değişir maliyeti göstermesinden şöyle formüle edilir:  $Md=(a) \times (Q)$  Değişir maliyetler şekil 6-1'de görüldüğü gibi her zaman orantılı olarak artıp azalmayabiliyor.

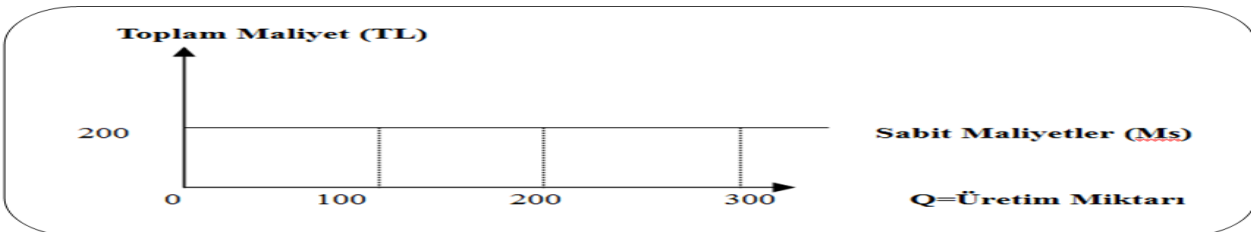


Şekil 8-1: Değişir Maliyet Grafiği

Bir konunun muhatap kitleye sunumu ve anlatımı; grafik, söz ve rakamla yapılabilir. Maliyetlerin grafik ile sunumunda, yatay sütündeki çizgi üretim miktarını göstermekte, dikey sütun çizgisi ise toplam maliyeti göstermektedir. Orijinden başlayan değişir maliyet çizgisi yukarıya doğru seyreder.

**Değişir maliyet kalemleri;** tedarik maliyeti AR-GE maliyeti, pazarlama maliyeti, genel yönetim maliyeti ve finansman maliyeti olarak ayrıma tabi tutulabilir.

**2. Sabit maliyet ise** üretim miktarının artıp azalmasıyla artıp azalmayan, hep aynı kalan maliyetlere denir. Üretim miktarı arttıkça, toplam sabit maliyetler daha fazla miktarlara bölündüğü için birim başına düşen sabit maliyet de azalma gösterir. İşletme hiç üretim yapmasa bile sabit maliyet giderleri aynı miktarda söz konusu olur. Şekil 6-2'den de görülebileceği gibi işletme hiç üretim yapmaz veya 100, 200 ve daha çok üretim yapsa bile yine aynı toplam sabit maliyet giderini yapmış olacaktır.



Şekil 8-2: Sabit Maliyet Grafiği

**Sabit maliyet kalemleri;** amortismanlar, sigortalar, vergiler ve personele ödenen ücretler.

Bir işletmede değişir ve sabit maliyet giderlerinin toplamına '**toplam maliyet**' denir.

Toplam maliyet giderlerinin üretim miktarına bölünmesiyle bulunan sonuca, '**birim üretim maliyeti**' veya '**ortalama maliyet**' denilmektedir. Diğer bir tarifile **ortalama maliyet**, belirli bir üretim için

yapılan toplam maliyetin o üretim miktarına bölünmesiyle elde edilen birim başı maliyettir.

**Birim maliyet hesabı:**

A / B = Birim maliyet değeri

A: Ürün için harcanan değişir ve sabit maliyet / B: Toplam ürün adedi

Sabit ve Değişir Maliyetler Toplamı: 30.000. TL / Toplam Üretim Miktarı: 5 = Birim Üretim Maliyeti: 6.000.TL.

Diğer yandan bir işletmede en son üretilen birimin maliyetine de ‘**marjinal maliyet**’ ismi verilmektedir. Maliyet kavramında bir alt kavramda standart maliyettir. ‘**Standart maliyet**’, bir ürünün içinde yer alan malzeme ve operasyonlara ait standart miktar ve sürelerinin önceden belirlenen bir fiyat seti ile çarpılması ile ortaya çıkar. Diğer taraftan iktisadi bakımdan bir kaynağın belli bir işe tahsisi sonucu kaybolan başka üretim imkânlarına da ‘**alternatif maliyet**’ veya ‘**fırsat maliyeti**’ denilmektedir. Diğer taraftan maliyet türleri direkt maliyetler ve endirekt maliyetler olarak da sınıflandırılabilir.

**Faaliyet karı hesaplama:**

Bir maliyet hesaplama sistemi öncelikle masrafları belirler, sonra da bu masrafları masraf taşıyıcısına yükler. Masraf yüklemede, masrafların taşıyıcıya ait oldukları doğrudan belirlenebilenleri doğrudan, diğerleri ise dolaylı olarak yüklenir.

Net Satışlar:.....27.000. TL

Sabit Maliyetler..... 2.000.TL

Değişir Maliyetler:.....22.000.TL

Toplam Maliyetler:.....24.000. TL

Faaliyet Kârı:.....3.000. TL

İşletmelerde muhtelif şekillerde hesaplanarak bulunan maliyet bilgilerinden birçok alanda faydalanılır.

**Maliyet bilgilerinin kullanıldığı alanlar:**

1. İşletme kârının hesaplanması,
2. İşletme gider kontrollerinin yapılabilmesi,
3. Ürünlerin fiyatlandırılması,
4. Etkin işletme kararlarının alınabilmesi.

İşletmelerde maliyetleri düşürmenin birçok yolu bulunmaktadır. Maliyet düşürmek için maliyet kalemleri detaylarıyla incelenerek bir analiz yapılması gerekir.

**Maliyet düşürme usulleri (yöntemleri):**

1. Değer oluşturmeyen faaliyetleri bertaraf etme ve süreçleri basitleştirme.
2. İşletme dışı kaynaklardan ve şebeke (ağ) organizasyonlardan faydalanma.
3. Sürekli iyileştirme (inovasyon) ve elektronik dönüşüm.
4. Tasarrufa önem veren bir organizasyon kültürü oluşturma.
5. İyi bir satın alma yöntemi geliştirme ve tedarik kanallarını çeşitlendirme.
6. Stoksuz çalışma.
7. Enerji tasarrufu sistemleri geliştirme ve alternatif enerjiler kullanma.
8. Çalışanları motive ederek verim artışı sağlama veya çalışanları işletmeye belli oranlarda ortak etmek.

Elektronik bilgi sistemleri, iş süreçlerini kısaltarak zaman ve emek kayıplarını azaltmakta ve dolayısıyla maliyetleri düşürmektedir. Kurumların dijital dönüşümü, kurum hafızasını geliştirmekte ve böylece birçok alanda tasarrufu getirmektedir. Nesnelerin interneti (IoT) ile ev ve işyerinden internete bağlanan cihazlar, iş süreçlerinde verimliliği artırmaktadır. Bu sebeple kuruluşlar maliyetleri çeşitli yollarla düşürmek için bilişim ve dijital dönüşümü zorunlu olarak yapma ihtiyaçları büyük ölçekli yatırımları da beraberinde getirmektedir.

Organizasyon; girdiler, üretim süreci, çıktılar, gayeler ve müşteriler şeklinde bir tabii yapıya sahiptir. İşletme, belirlenen gayelere ulaşabilmek için, birtakım girdi, üretim süreci ve çıktı maliyetlerine katlanmak zorundadır. Belirli maliyetlere kâfi bir miktar kazanç olarak ifade edilen bir gelir elde etmek için katlanılır.

**Gelir**, bir kişiye, aileye veya topluluğa belirli zamanlarda belirli kaynaklardan, yerlerden gelen paradır. Gelir, bir ekonomik birimin belirli bir süre zarfında kazandığı ücret, getiri, kira ve benzeri şekildeki paradır. Gerçek veya tüzel kişilerin üretimden tüketime kadar geçen ekonomik süreçte üretim faktörleri ile ekonomiye katılmaları sonucu elde edilen veya üretim faktörleri kullanmadan muhtelif sebeplerle ekonomik gücündeki artışı para ile ifade eden kıymetler de gelir olarak ifade edilir. İşletmelerde, üretim faaliyetlerine katılan faktörlerin elde edilen hâsıladan işlevsel bölüşüm sonucunda aldıkları paylarda bir gelirdir.

**Gelirler ana ve yan gelir olarak ikiye ayrılır:**

**1. Ana gelir:** Organizasyonun ana faaliyetinden elde edilen gelire ana gelir ismi verilir. İşletme gelirlerinin en büyük bölümünü ana gelirler oluşturur ve işletme ana gelir azalmalarına uzun süre katlanamaz.

**2. Yan gelir:** Organizasyonun ana faaliyeti haricinde elde edilen ikinci derecedeki ek gelirleri ifade eder.

Ekonomik açıdan gelir, kişi tarafından elde edilir, üretim faktörlerinin üretim sürecine sokulması ile ekonomik güçteki para ile ifade edilen ve tasarruf edilebilir veya harcanabilir olmalı gibi temel özellikleri taşır. İşletmenin temel gayesi mal ve hizmet üreterek ve bunları pazarlayarak gelir elde etmektir. Bunun yanında işletmenin ikinci derecede ek gelirleri de bulunmaktadır.

### 3. İşletmenin Ticari Belgeleri ve Vergi Yükümlülükleri

Ticari belgeler; ticari hayatta güven, kolaylık ve belirli bir düzen sağlanması için kullanılan belgelerin tamamıdır. Türk Ticaret Kanunu ve Vergi Usul Kanunu'na göre vergiye tabi işlemlerin neler olduğu ticari defterlerdeki kayıtlara göre tespit edilir. Bu belgeler; alış-veriş belgeleri, fatura ve fatura yerine geçen belgeler, senetler, ulaşım belgeleri, bordrolar, beyannameler, bono, poliçe, hisse senedi, çek, tahvil, tahsil fişi, tediye fişi gibi sayılabilir.

İşletmeler, ticari hayatta kredili (veresiye, borca) satışlarını emniyet altına almak ve takip etmek gayesiyle ticari işlemlerini belgelendirmek için kıymetli evraklar kullanır. Bunlar, bono, poliçe ve çek.

#### İşletmenin ticari belgeleri:

**1. Bono** (emre muharrer senet): Borçlusu tarafından alacaklıya hitaben belirli bir miktar paranın, belirli bir süre sonra kayıtsız ve şartsız ödeyeceğini kabul ederek düzenleyip imzalayarak, alacaklıya verilen ticari bir belgedir. Bonoda bulunan iki taraftan birisi, düzenleyen (borçlu) için borç olurken, diğeri olan Lehtar (hamil) için ise alacak senedi niteliğindedir.

**2. Poliçe:** Alacaklı tarafından borçluya hitaben düzenlenen ve vadesinde belirli bir paranın kendisine veya kâğıdı elinde bulunduran üçüncü bir şahsa ödenmesini bildiren, belirli bir şekli bulunan ve borç karşılığı olarak elden ele geçirilebilen bir senettir. Poliçe Türk Ticaret Kanunu'na göre düzenlenen bir belgedir. İş ve çalışma hayatında ticari bir senet olan poliçe bir kredi aracı olarak kullanılmaktadır.

Poliçede üç taraf bulunur: Keşideci; ödemenin yapılmasını isteyen, poliçeyi düzenleyen, hamiline borçlu ve muhataptan alacaklı olan kişidir. Burada keşideci hem borçlu hem de alacaklı kişidir. Muhatap (Borçlu): Poliçe bedelini ödeyecek kişidir. Hamil (Lehtar-Alacaklı); kendisine ödeme yapılacak kişidir.

**3. Çek:** Bir bankaya hitaben yazılmış ve Türk Ticaret Kanunu'nda belirtilen hükümlere göre düzenlenmiş ödeme emri niteliğinde olan kıymetli evraktır. Çekte üç taraf vardır. Çeki düzenleyen kişi keşideci, ikincisi çeki elinde bulunduran (alacaklı-hamil), üçüncüsü ise parayı ödeyecek olan banka (muhatap)dir. Çekler ibraz süresi içinde ödenir. Nama (isme) ve hamiline (taşıyana) ait olmak üzere çekler iki şekilde düzenlenir.

Devletin, kamu hizmetlerini karşılamak için, gerçek ve tüzel kişilerden mali (ödeme) güçlerine göre karşılıksız ve zorla aldığı iktisadi değere vergi denir. Vergiler kanunla konulur, değiştirilir ve kaldırılır.

Vergi, devletin ticari faaliyet yürüten herkese yüklediği ekonomik bir yükümlülük olarak asıl işlevi, kamu harcamalarını karşılayarak; adalet, emniyet ve savunma gibi hizmetlerle yol, su, elektrik, sağlık gibi altyapı hizmetlerini sağlayabilmektir. Gelir vergisi, kurumlar vergisi, katma değer, bina ve arazi vergileri, motorlu taşıtlar vergisi gibi, üretim ve tüketim safhalarında alınan vergiler bu uygulamaların temel örnekleridir.

#### Gerçek (şahıs) veya tüzel kişi (şirket)lerin vergi yükümlülükleri:

**1. Muhtasar Beyanname:** Kira, muhasebeci ve avukat ücreti, çalışan işçinin maaşından kesilen vergiler vb. vergilerin matrahları esas alınarak vergi dairesine bildirilmesinde kullanılan beyanname dir. Bu beyannameyi veren vergi mükellefi değil, vergi sorumlusudur. Çünkü stopaj (kaynaktan kesinti) yoluyla ilgililerden kesinti yapılır, muhtasar beyanname ile vergi kesintisi yapan da kesilen vergiyi vergi dairesine bildirerek öder. İlgili kişi veya kuruluştan yapılan kesintileri vergi dairesine yatırma sorumluluğundan dolayı bu kişilere vergi sorumlusu denir. Kaynaktan kesilen stopaj usulünde vergi asıl borçludan değil, vergi sorumlusundan talep edilir.

**2. Katma Değer Vergisi Beyannamesi:** Dolaylı bir vergi olan Katma Değer Vergisi mal ve hizmet satışı yapan tacirler satış işleminden dolayı fatura ve fatura yerine geçen belgeler düzenler ve belge üzerinde görünen mal ve hizmet bedeli ile KDV tutarını, teslim ettikleri kişilerden tahsil ederler. Kendileri mal ve hizmet aldıklarında ise karşı tarafa mal ve hizmet bedeli ile KDV tutarını öderler. İşletmenin tahsil ettiği KDV, ödediği KDV'den fazla ise aradaki fark vergi dairesine ödenir.

**3. Geçici Vergi Beyannamesi:** Vergi mükellefleri üçer aylık dönemler hâlinde yılda dört defa geçici vergi beyannamesi ile tahakkuk eden vergilerini bağlı buldukları vergi dairesine yatırmak zorundadırlar.



Bu mükelleflerin üçer aylık kazançlarının vergilendirilmesini ifade eder.

**4. Yıllık Gelir Vergisi Beyannamesi:** Gerçek kişinin (şahıs işletmesi) senelik gelirini beyan ettiği bir beyanname olarak Gelir Vergisi Kanunu'nda sayılan gelir unsurlarından bir takvim yılı içinde elde edilen kazanç ve gelirlerin, aksine hüküm olmadıkça mükellefler tarafından yıllık beyanname ile beyan edilmesidir. Gelir vergisi mükellefi müteşebbis, standart bir oranda vergi ödemez, ödeyeceği vergi dilimler hâlinde oranlara ayrılır, kişinin geliri bu dilimlerden hangisine giriyorsa vergi oranı da o olacaktır. Bu oranlar, gelir idaresi tarafından her sene güncellenir.

**5. Kurumlar Vergisi Beyannamesi:** Sermaye şirketleri, kooperatifler, iktisadi kamu müesseseleri, devlet ve vakıflara ait iktisadi işletmelerin ve iş ortaklıklarının senelik gelirlerini beyan ettikleri bir beyanname dir. Kurumlar Vergisi, kurum kazançları üzerinden alınan bir vergi türüdür. Kurum kazancı, gelir vergisinin konusuna giren gelir unsurlarından oluşur ve kazanç üzerinden %20 oranında alınır.

#### 4. İşletmenin Risk ve Belirsizlikleri

Risk ve benzer olan belirsizlik kavramları birbirinden farklı olmasına rağmen, finans piyasasında birbiri yerine kullanılabilir. Risk, belirsizliğin ölçülebilir kısmıdır. Geleceğe ilişkin ihtimal tahmini subjektif olarak yapılıyorsa belirsizlikten, objektif olarak yapılıyor ise riskten söz ediliyor demektir.

Risk, belirsizliğin ölçülebilir kısmıdır. Geleceğe ilişkin ihtimal tahmini subjektif olarak yapılıyorsa belirsizlikten, objektif olarak yapılıyor ise riskten söz ediliyor demektir.

**Belirsizlik**, herhangi bir kurala bağlı olarak değil, de rastgele veya serbestçe ilerleme durumudur. Diğer bir tarifile **belirsizlik**, yöneticiler gelecekteki olayların muhtemel neticelerini bilmekle birlikte gerçekleşme ihtimalleri hakkında herhangi bir sebeple tahminde bulunamama durumudur. Mesela, aynı riske sahip bir pazarda iki işletme bu pazara girmek üzere yeni ürünler üretmek için yatırım yapmayı düşünebilirler. Bunların biri yatırımda kararlı, diğeri ise yatırımı yapmakta tereddütlüyse bir belirsizlik söz konusudur. Burada her iki işletme için risk aynı iken, işletme yöneticileri tarafından algılanan belirsizlik değişmektedir.

Belirsizlik yoksa kesinlik (belirlilik) vardır ve dolayısıyla yapılan tahminlerle ilgili şüphe yoktur. Geleceği öngörebilme yeteneği, öngörülme istenilen olay ile ilgili bilgiye bağlıdır. Belirsizlik de sahip olunan bilgiye göre sınıflara ayrılabilir. Hiçbir kurum ve kişi mutlak manada emniyette ve güvenlikte olamaz. Bu manada her türlü belirsizlik bir risk taşıır.

İtalyancası “risco” Almancası “Risiko”, İngilizcesi “risk” olan bu kavram, dilimizde önceleri riziko olarak kullanılmış, daha sonra risk olarak yerleşmiştir. Risk, kelime olarak ‘zarara uğrama tehlikesi, anlamına gelmektedir. Risk, gelecek ile ilgili bir kavramdır, çünkü gelecek belirsizlik ifade eder. Risk de belirsizlik hallerinde ortaya çıkan ve tehlikenin ciddiyetine verilen isimdir.

**Risk** (tehlike), olaydan etkilenme imkânı olan ve ileride ortaya çıkması beklenen, fakat meydana gelip gelmeyeceği kesin olarak bilinmeyen olaylardır. Diğer bir tanımla **risk**, kurumun stratejik, mali ve operasyonel hedeflerini gerçekleştirilmesini engelleyecek, her türlü olayın gerçekleşme ihtimalidir.

**Finansal açıdan ise risk**, bir getirinin geleceğin alternatif durumlarına bağlı olması ve bu durumlardan en az birinin negatif veya pozitif bir getiriyle sonuçlanması durumudur. **Finansal risk**, beklenen değer ile gerçekleşen değer arasındaki olumlu veya olumsuz fark olarak tanımlanabilir. Risk, beklenmeyen sonuçlarla karşılaşma ihtimali olan risk “sistemik risk” ve “sistemik olmayan risk” olarak 2 şekilde sınıflandırılır.



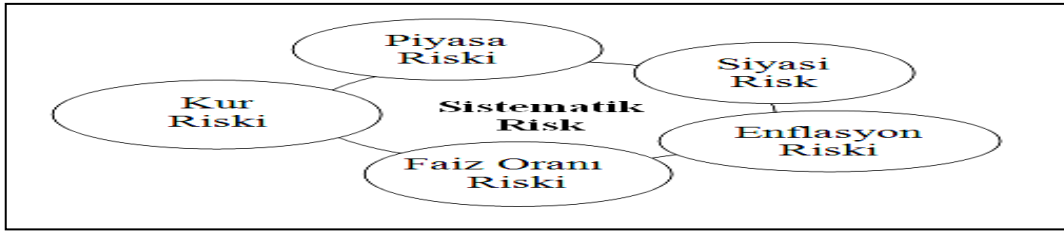
Şekil 8–3: Risk çeşitleri

#### Risk çeşitleri:

##### 4.1. Sistemik Risk

**Sistemik risk**, tüm yatırımların getirilerini etkileyen ve yatırımcı açısından kontrol edilemeyen risk olarak tanımlanır. Yatırımcı açısından kontrol edilemeyen ve çeşitlendirilemeyen risk türüdür. **Sistemik risk**, finans sisteminin herhangi bir aşamasında ortaya çıkan ve finans piyasasında yaygın ve riskli bir ortamın oluşmasına sebep olan risk türü olarak potansiyel domino etkisi meydana getirir.

**Sistemik riskin kaynakları**, piyasadaki tüm işletme ve menkul kıymetleri aynı anda etkileyen; sosyal, ekonomik ve siyasi çevredeki değişimlerdir.



**Şekil 8-4:** Sistemik riskin çeşitleri

Sistemik riskin kendi içinde beş alt türü bulunmaktadır.

#### Sistemik riskin çeşitleri:

**1. Piyasa Riski:** Ekonomide meydana gelen bir durgunluk, tüketim eğiliminde meydana gelen bir dalgalanma, ani bir savaş hali gibi etkenlerle ortaya çıkan beklentiler işletmeleri yakından etkilemektedir. Bu risk tipi; piyasadaki durgunluk, savaşlar, ekonomideki yapısal değişim ve tüketici tercihlerindeki değişimler gibi başka faktörler de bulunmaktadır.

**2. Siyasi Risk:** Dünyada veya yatırımın yapıldığı ülkede oluşan siyasi bunalımlar, ekonomik krizler birer belirsizlik unsurudur ve yatırım kararlarını etkiler. Siyasi otoritenin istikrarsız bir görünümü varsa, bu doğrudan finans piyasalarını etkileyecektir. Çünkü yatırımcı bir yatırım kararını gerçekleştirirken aradığı önemli kriter siyasi istikrardır.

**3. Enflasyon Riski:** Enflasyonun sözlük anlamı, paranın değerinin ani, hızlı bir şekilde düşmesi, fiyatlar genel seviyesinin yükselmesi, dolayısıyla dolaşımdaki para miktarının artmasıdır. Enflasyon oranı bir belirsizliktir ve yatırımları olumsuz yönde etkiler. Yatırılan sermayenin aynı değerde geri alınamamasından doğan risk olarak faiz oranı ile ilgilidir ve bilindiği gibi enflasyon oranı arttıkça faiz oranı da artar.

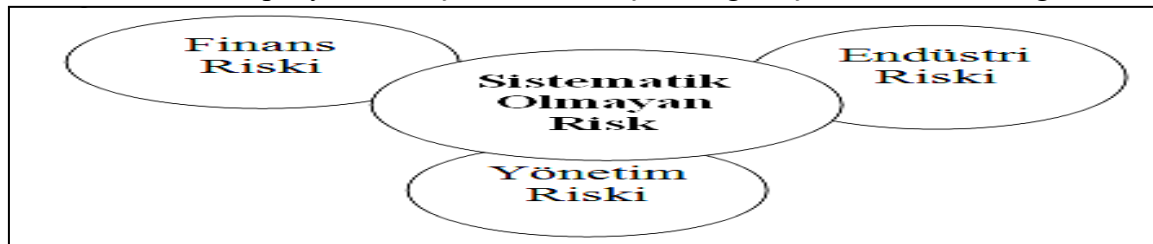
**4. Faiz Oranı Riski:** Faiz riski, faiz oranlarında ortaya çıkan değişimlerden dolayı karşılaşılan risk olup, bu risk; herhangi bir yatırımdan beklenen getiriye olumlu veya olumsuz etkiler veya işletmelerin yaptığı borçlanmalar üzerinde etkili olur.

**5. Kur Riski:** Yabancı paraların değerlerinde meydana gelen değişim ile ortaya çıkan risktir. Yatırımcıların yabancı paralar üzerinden yatırım yapması ve yabancı piyasalarda yatırım yapması gibi durumlarda kurlarda meydana gelebilecek değişiklikler yatırımların sağlayacağı getirilerini etkiler.

#### 4.2. Sistemik Olmayan Risk

**Sistemik olmayan risk,** yatırım çeşitlendirilmesi ile azaltılabilen, belli bir sektöre veya belirli işletmelere ait çeşitlendirilebilir riskleri ifade eder. Sistemik olmayan riske çeşitlendirilebilir risk denmesinin temel sebebi, yatırımcının farklı kaynaklara yatırım yaparak bu riski azaltma imkânına sahip olmasıdır.

**Sistemik riskin kaynakları;** işletme yönetimi, işletmenin ürünlerine dönük tüketici tercihleri, işletmenin tanıtım kampanyasının başarısı ve iklim şartları gibi işletme ile birebir ilgili unsurlar yer alır.



**Şekil 8-5:** Sistemik olmayan risk çeşitleri

Sistemik olmayan risk kendi içinde üç alt türü bulunmaktadır.

#### Sistemik olmayan risk çeşitleri:

**1. Finans Riski:** İşletmenin finansal sorumluluklarını yerine getirememeye ihtimalini ifade eder. İşletmenin gelirlerinin sürekliliğini kaybetmesi sonucu, borçlarını ödeyememe, çevre şartlarına ayak uyduramama, faiz ve kâr payı ödemelerini yapamama ihtimalini ifade eder. İşletmenin satış miktarlarının düşmesi, borçlarının artması, rekabetin artışı, grev ve yönetim hataları gibi etkenler finans riskini artırıcı etki yapar.

**2. Endüstri Riski:** İşletmenin içinde bulunduğu sanayi kolunda ortaya çıkabilecek olumsuzluklar, işletmenin kârlılığını etkileyebilmekte ve menkul kıymetlerin fiyatlarında değişiklikler meydana getirebilmektedir. Tekel, rekabet ve arz talep dengesi konularındaki gelişim bir risktir.

**3. Yönetim Riski:** İşletmelerin yönetim kadrolarının beceri ve kabiliyetlerine bağlı olarak ortaya çıkan

risktir. Yönetenlerin hatalarından ortaya çıkan bu risk, işletmenin faaliyet sonuçlarına yansıtacağından faaliyetlerin verimliliğini ölçmek suretiyle yönetim riski konusunda fikir edinebilir. Yönetim riski; yönetim kararları, uygulanma gücü ve yönetim anlayışı olarak tamamen yönetim becerilerini ifade eder.

### 4.3. Risk Yönetimi

Risk, zarar veya kayıp durumuna yol açabilecek bir olayın beklenenden farklı olarak ortaya çıkma ihtimali sebebiyle yönetilmesi gerekir.

Risk yönetimi, risklerin tespiti ve çeşitli yöntemler ile yönetilmesidir. Riskleri yönetebilmek işletme yönetiminin sürdürülebilirliği ve başarıyı yakalamak için sistematik olarak ele alması gereken bir konudur. Risk yönetimi, risklerden doğacak zararların minimize edilerek kâr sağlanması sürecidir. **Risk yönetimi**, işletmelerin işlevleri sırasında ortaya çıkabilecek risklerin önceden dikkatli bir şekilde ve ayrıntıları ile tanımlanıp değerlendirilmesi ve bu riskleri minimize edecek veya tam olarak ortadan kaldıracak tedbirlerin alınmasıdır. **Risk yönetimi**, kuruluşun hedeflerine ulaşabilmesi için her seviyede risklerini belirli bir yöntemle sistematik olarak, tespit etmesi, değerlendirmesi, risklerin etkilerini azaltmak için tedbirler alması ve bu sürecin etkin yürütülmesini sağlayacak şekilde izlemesidir.

#### Risk yönetimin temel sebepleri:

1. Finans piyasaları arasındaki sınırların kalkması,
2. Finans ve iktisadi kaynaklar için rekabetin artması,
3. Finans ürünlerinin artması,
4. Finans sisteminde teknolojinin gelişmesi,
5. Merkez bankası baskılarının azalması.

Risk yönetimi ile hızlı karar alma ve faaliyetlerle risklerin belirlendiği, risklerin çözüm önceliğinin değerlendirildiği, risklerle başa çıkmak için stratejilerin geliştirilerek uygulandığı sistematik bir yapı oluşturulur.

İşletmede ortaya çıkabilecek risklerin önceden dikkatli bir şekilde ve ayrıntıları ile tanımlanıp değerlendirilmesine **risk analizi** denir. Diğer bir tanımla **risk analizi**, tehlikelerden kaynaklanan riskin büyüklüğünü tahmin etmek ve mevcut kontrollerin yeterliliğini dikkate alarak riskin kabul edilebilir olup olmadığına karar vermek için kullanılan süreçtir. Risk tahliline ilk önce potansiyel risklerin belirlenmesiyle başlanır. İkinci aşamada ise tanımlanan risklerin gerçekleşme ihtimalleri ve gerçekleşmeleri halinde işletmeye yükleyeceği maliyetler ile ilgili değerlendirmeler yapılmalıdır. Bu değerlendirmelere bağlı olarak riskler gruplandırılarak alınacak tedbirler belirlenir.

Riskle karşı karşıya kalan yönetici belirli adımlar barındıran bir yaklaşım izlemesi gerekir.

#### Riski yönetme süreci:

**1. Risk kaynaklarının belirlenmesi ve tanımlanması:** Bu aşamada riskli olduğu düşünülen önemli değişkenlerin gizli etki ve kimliği konusunda belirsizlik azaltılmaya çalışılır.

**2. Riskin ölçülmesi:** Tek bir projenin riski ile toplam riskin (portföy riskin) birbirinden farklı olduğu için riskin ölçülmesinin bir gayesi de projelerin tek başlarına hangi risk sınıfına gireceğini belirlemektir.

**3. Riskin değerlendirilmesi:** Yönetimin risk tahlili, neticede işletmenin toplam riski konusunda bir hükmü içermelidir. Bu sebeple bir projenin toplam riske etkisi göz önüne alınmalıdır. Riskin üstlenilebilir olup olmamasına karar verilmesi, risk tahlili sonrası bu riskin üstlenilip üstlenilemeyeceğine karar vermelidir. Kurumun gayesi paydaşlarının servetini arttırmaksa; yönetimin, getirisi (verimi) sermaye piyasasında beklenen getiriyi aşmayan projelere yatırım yapmaması gerekir. Yönetici, projenin değerini belirlerken soyut ve ölçülmeyen unsurları da göz önüne almalı ve hesaplamalarda kullanılan tüm varsayımların net şimdiki değere olan duyarlılığını test etmelidir.

**4. Risk yönetim tekniğinin seçimi ve zamanında uygulanması.** Gelişen ve değişen şartlar, başarılı bir teşebbüsten söz edebilmek için riskin üstlenilmesinin tek başına yeterli olmadığı; asıl başarının riskin iyi yönetilmesi ile mümkün olduğunu göstermiş ve bu anlayış 'Riskli üstlenmeyin, yönetin' ifadesiyle sloganlaştırılmıştır.

Risk yönetiminde; kabul etme, kaçınma, azaltma ve transfer etmek gibi temel dört strateji mevcuttur. Riskten korunmak için ise sigorta, aktif-pasif yönetimi ve hedging olarak üç farklı tedbir/yöntem kullanılmaktadır. Atılan ilk adım, sigorta satın alma yoluyla sigortalanmadır. Zamanımızda hala bu faaliyet risk yöneticileri için esastır. Fakat risk yöneticileri daha önemli görevler yürütmek durumundadırlar.

#### Yöneticilerin riski yönetmede temel görevleri:

1. İşletmeyi tehdit eden risklerin tespit edilmesi.

2. Kayıpları önleme ve kontrol etme programları geliştirmek.
3. Anlaşmaları ve dokümanları risk açısından incelemek, gözden geçirmek.
4. Güvenlik ile ilgili eğitim programları hazırlamak.

#### **Finansal riskten korunmanın üç farklı yöntemi:**

**1. Sigorta:** Finans risklerini yönetmede tam olarak kullanımı mümkün olmamakla birlikte, birden fazla kişi veya işletmenin karşı karşıya kalabileceği fakat aynı anda gerçekleşme ihtimalinin düşük olduğu sigorta edilebilir riskler için kullanılır. Hırsızlık, tabii afetler, yangınlar gibi. Sigorta yöntemi sigorta yapılacak olan finans aktörlerine dağıtım yoluyla ve aynı anda ihtimalin azaltılması yöntemiyle uygulanır. Fiyat değişimlerinin farklı işletmeler için aynı anda gerçekleşme ihtimali yüksektir, bu durum sigorta şirketleri tarafından zarar karşılanmasını zorlaştırır.

**2. Aktif-Pasif Yönetimi:** Aktif ve pasiflerdeki kalemlerin uygun birleşimini sağlamaya çalışarak, bu yolla kâr hedeflerine ulaşılması yöntemini ifade eder. Kuruluşun likidite ve emniyetini artırmayı sağlar.

**3. Hedging:** Riskten korunma işlemini ifade eden **Hedging**, gelecekteki faiz, fiyat ve döviz kuru dalgalanmalarından kaynaklanan kayıplara dayanan riskin, kârı en az etkileyebilecek şekilde azaltılmasını sağlayacak korunma yöntemlerini ifade eden genel bir kavramdır.

#### **İşletme içi riskten korunma teknikleri:**

**1. Nakit akışlarının ayarlanması:** Gelecekte değer kaybedeceği tahmin edilen bir para ile ifade edilen borçlarını geciktirmek veya alacaklarını öne çekmektir.

**2. Eşleştirme:** Bir döviz hesabının varlığı söz konusu olduğunda; yerel para birimi dışında döviz ile işlem yapılması durumunda eşleştirme yapılır.

**3. Döviz sepetleri:** Farklı bir yöntem olarak, işletmenin faaliyetleri sonucu elde ettiği farklı dövizlerin bir sepette toplanıp çeviri riskini azaltmada kullanılmasıdır.

**4. Para piyasaları:** Ürünün spot piyasadaki satın alınıp gelecek piyasada satılmasını ifade eder.

#### **İşletme dışı riskten korunma teknikleri olarak türev araçlar:**

**1. Vadeli İşlemler Sözleşmesi:** İşleme söz konusu varlığını bugünden belirlenen fiyat, vade ve miktar ile gelecekteki pozisyonunu sabitleyerek, muhtemel faiz oranı ve döviz kuru değişimine karşı tedbir almış olur.

**2. Future Sözleşmeleri:** İşletme varlığını bugünden belirlenen fiyat, vade ve miktar ile gelecekteki pozisyonunu sabitleyerek, organize borsalarda işlem görmesi, vadeli işlem sözleşmelerinin bankalar arasında işlem görmesidir.

**3. Opsiyon Sözleşmeleri:** Bu teknik ile sözleşmeyi satın alan tarafa herhangi bir varlığın fiyatını ve vadesini bugünden belirleyerek gelecekte alıp almama veya satıp satmama hakkını vermektedir.

**4. Swap İşlemler:** Belli bir zaman diliminde iki taraf arasında nakit akışlarını değiştiren bir anlaşma olan swap, riske karşı etkin şekilde korunmak için farklı kredi notları olan işletmelerin zıt yönlü ihtiyaçları doğrultusunda genellikle bir banka aracılığıyla gerçekleştirilir. **Swap**, finans piyasalarında iki tarafın belirli bir zaman dilimi içinde bir varlık veya yükümlülüğe bağlı olarak farklı faiz ödemelerini veya döviz cinsini karşılıklı olarak değiştirdikleri bir takas sözleşmesidir. Paranın üretim maliyeti ile üzerinde yazılı değer arasındaki fark olan senyoraaj gelirini; (100 doların maliyeti; 14-18 sent) para arzını artırarak büyük miktarlarda artırıyor. Rezerv para birimi olan ABD doları emisyonunun ne kadar olduğu 2006'dan itibaren resmi emisyon (sürüm) miktarını açıklamadığı için bilinmiyor. ABD doları'nın rezerv para olmaktan çıkabileceği, IMF'nin hesap birimi olan özel çekme hakkının (SDR, sepet para) rezerv para olarak kullanma imkânı var. Eğer bir ülkenin parasına talep var ise o ülkenin para basmasının yolu da açılmış oluyor.

#### **5. Risk Yönetiminde SWOT Analizi**

Bir organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ve karşılaştığı fırsat ve tehditlerin sistematik değerlendirilmesi SWOT analizi (tahlili) ile yapılabilir.

**SWOT analizi** (matrisi); bir proje veya bir ticari teşebbüste kurumun, tekniğin, durumun, sürecin veya kişinin güçlü yönler (Strengths) ve zayıf yönlerini (Weaknesses) belirlemekte, iç ve dış çevreden kaynaklanan fırsatları (Opportunities) ve tehditleri (Threats) tespit etmek için kullanılan bir tekniktir.

#### **SWOT=GZFT açılımı:**

1. Güçlü yönler (Strengths)
2. Zayıf yönler (Weaknesses)
3. Fırsatlar (Opportunities)
4. Tehditler (Threats)

SWOT analizi ile organizasyon iç çevresinde sahip olduğu üstün ve zayıf noktaları ve dış

çevresinden kendisine yönelen fırsat ve tehditler değerlendirilerek organizasyon çevresinde yer alan faktörlerin en önemlileri belirlenir.

#### **SWOT analizi yapmanın faydaları:**

1. Organizasyonun mevcut durumunun tespiti.
2. Organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehditleri belirleme.
3. SWOT analiziyle elde edilen veriler, yeni teknolojilerin belirlenmesi, pazardaki yeni eğilimler, yeni rakipler ve çalışanların motivasyon durumları şeklinde yönetimin masasına sunulur.
4. Strateji belirlemeye katkıda bulunmak.

SWOT analizinin strateji haline gelebilmesi için yorumlanarak stratejik yönetim diline çevrilmelidir.

#### **SWOT analizi süreci:**

1. Organizasyon profilinin hazırlanması: (1) İşletmenin türü, (2) İşletmenin coğrafi konumu, (3) Rekabet durumu ve (4) Üst yönetimin yönelimleri
2. Dış faktörlerin belirlenmesi: (1) Ekonomik faktörler, (2) Sosyal ve siyasi faktörler, (3) Demografik faktörler, (4) Ürünler ve teknolojiler ve (5) Pazar ve rekabet
3. Gelecekte meydana gelecek durumların analizi
4. Güçlü ve zayıf yönlerin incelenmesi: (1) Yönetim ve organizasyon, (2) Finans, (3) Pazarlama ve (4) Diğer faktörler
5. Alternatiflerin geliştirilmesi
6. Stratejik seçimlerin yapılması
7. İhtimal planlarının hazırlanması

Swot analizleri için temel teşkil eden değerlendirmeler çoğunlukla ferdi hükümlerden, anlayıştan etkilenir. Yöneticilerin bilgileri nasıl yorumlayacakları onların yönetim anlayışlarıyla ilgilidir.

#### **6. Başarı ve Kişisel Gelişim**

Başarıda; her şeyde bir şey bilen değil, bir şeyde çok şey bilen insan olmanın önemi gün geçtikçe artıyor.

**Başarı**, bir iş için gerekli enerji gayeye uygun, ekonomik ve etkin olarak kullanılma becerisidir. İş için gerekli enerji, insan gücü, makine ve bilgi olabilir, önemli olan, başarı için gerekli enerji kullanımı doğru organize edilmelidir. Başarı iyi bir plan ile gerçekleşir ve sabırla elde edilir. Başarıda; ne istediğini bilmek, harekete geçmek, yapılanın sonuçlarını öğrenmek ve hedefe varana kadar davranış değiştirmeye hazır olmak vardır. Sürdürülebilir bir başarı için beyin, akıl, kalp ve gönül birlikteliği gerekir.

Toplumların yapılarına bağlı olarak; ekibe bağlı, lidere bağlı ve sisteme bağlı başarı tipleri mevcuttur. Sürdürülebilir başarılar, daha çok sisteme bağlı başarı tipleri olduğu gelişmiş toplumlardan anlaşılabilir. Başarının da kendine özgü bir eko sistemi var ve bu yolda referans olan rol modeller önemlidir. Rol modeller sert ve naif olabilir. Anadolu'nun geçmiş rol modelleri; Hz. Mevlâna, Ahi Evran, Yunus Emre ve Hacı Bektaşî Veli gibi naiftir. Başarı zamana ve medeniyetlere bağlı olarak da değişebilir. Dolayısıyla günümüzde başarı için; ayak sesleri, alın teri daha az önemli iken akıl teri daha fazla önemli hale gelmiştir. Yaşanan her yeni zaman beraberinde yenilikleri de getirir. Dolayısıyla yeniliklere uyum noktasında; "Eski hâl muhal ya yeni hâl ya izmihlal (yıkılma)" sözüyle de başarı için yapılacak bellidir.

Ferdî ve içtimaî başarılarda mutlaka bir başarı ahlâkî oluşturulmalıdır. Çok çalış, hedef koy ve hedefe ulaşmak için her şey mubah anlayışı ahlâkî değerlerden uzaktır. Eleştiriye açık, mukayese imkânı veren, adaleti ve liyakati esas alan aynı zamanda vicdan eğitimini temel kabul eden bir değerler yapısı belirlenmelidir. "İlmi ile amel etmeyen" ferdî başarı bir mana ifade etmez. "Muhalefet muvazene-i adalettir." "Esnemeyen kırılır." "Eleştiri, geliştirir." Başkasının omuzlarına basarak bir yerlere yükselmek ve bunu başarı gibi lanse etmek doğru değildir. "Kaş yaparken, göz çıkarılmaz." Ziya Paşa "Ayinesi iştir kişinin lâfa bakılmaz, şahsın görünür rütbe-i akli eserinde" der. Başarı ego yükseltirken, başarısızlıklar fikir üretmeye yönelir. Başarı bir ihtiyaçtır, bu ihtiyacı karşılayan insanın performansı düşer.

Türkiye'de iletişimin dili kapalı ve dolaylıdır; "kızım sana söylüyorum, gelinim sen anla" gibi, ABD, toplumu ise iletişimde doğrudan ve açık dili kullanıyor. Bu şekilde toplumların medeniyet tasavvurları, başarıya büyük etki yapabilmektedir. Doğu'dan Batı'ya olan medeniyet taşıma ve Batı'dan Doğu'ya teknoloji ve yenilik taşıma hareketi Anadolu toprakları üzerinden sürmektedir. Tarihte, bazı ideolojilerin varsaydığı "üstün milletler" yoktur. Tarihin her döneminde ortaya çıkan, çeşitli başarılar gösteren ve karşılaşılan meseleleri bütün insanlığı da ilgilendiren cevaplar vermeyi başaran milletler olmuştur. Bu seçkin bir üstünlük olduğu anlamına gelmez.

Devletin zenginliği hazinenin doluluğu ile ölçüldüğü zamanlardan milletin zenginliği ile ölçülen

zamanlara gelinmiştir. Ekonomiyi geliştirme başarısında istikrar; toplumların kendi dinamiklerini ve potansiyellerini harekete geçirecek alanlara yapılan yatırımlarla gerçekleşir. Yakıncı insan ve yönetici tipleri her şeyden yakını, başarıları görmez ve başarmak için de bir şey yapmaz.

Kuruluşların bünyesinde başarıyı olumlu veya olumsuz etkileyecek birçok faktör vardır. Merkezilik, kısa vadeli düşünme, acelecilik, üretkenliği kaybetmek, gelişime açık olmama, isteksizlik, önceliklerin belirlenemeyişi, güven eksikliği, iletişim kopuklukları ve liderlik eksikliği gibi faktörler başarıyı olumsuz etkiler. Kurumlarda iç inceleme ve soruşturma süreçleri başarısızlığın sebeplerini tespit etmede önemlidir.

#### **Başarıyı engelleyen temel unsurlar:**

**1. Tembellik:** Yapılması gerekene karşı gönülsüz olma, bir iş yapabilecekken bundan çekinme, bir faaliyet için gayret göstermeme ve harekete geçmeme halidir. Miskinlik, uyuşukluk, haylazlık, aylaklık, avarelik, kayıtarıcılık ile yakın anlamda bir sıfat olarak, muhtelif din ve görüşlerce yerilmiş bir davranıştır.

**2. Özgüven eksikliği:** Kendinden şüphe duyma, sosyal çevreden uzaklaşma, başaramama korkusu ve içe kapanıklık gibi kompleks hali gösteren psikolojik bir mesele olarak başarısızlığa sebep olmaktadır.

**3. Açgözlülük:** Gözü doymazlık, harislik, tamahkârlık gibi ihtiyaç olmayan şeylere muhtaç olduğu inancında ve eldekilerin kaybedilme korkusundan doğan ve başarıyı olumsuz etkileyebilen bir durumdur.

**4. İhtiras:** Aşırı güçlü bir istek, irade ve kanaatleri aşan bir coşku olarak insanın başarısını olumsuz etkileyebilir.

**5. Kıskançlık ve haset:** Bir kimse bir üstünlük gösterdiğinde veya sevilen birisinin, başkası ile ilgilendiği kanaatine varıldığında çekememe ve gıpta etme gibi başarıyı olumsuz etkileyebilen bir tutum ve tavrıdır.

**6. Öfke:** İstenmeyen sonuçlara ve karşılanmayan beklentilere verilen normal ve insani bir duygu temelli davranıştır, insanı ele geçirip başarı isteğini kırabilir. “Öfkene esir olma”, “Öfke ile kalkan, zarar ile oturur”

**7. Gurur ve kibir:** Kendini beğenme, övünme ve başkalarını dinlememe, onların tecrübelerinden faydalanmama halidir. Bunlar, yaptığı küçük işleri büyük göstererek kariyer yapmaya çalışırlar. “Bin de bilsen, bir bilene sor” sözüyle bu durumdan uzaklaşılabilir.

Bu noktalar gözden geçirilirse, başarılı olma ve toplum hayatında ayağa kalkma ihtimalinin ileri seviyede artacağı anlaşılır. Verimli çalışmanın bedenî, hissî ve aklî olarak üç esas şartı vardır. Çalışmanın bedeni şartı, sağlık ve sağlamlık ve hissî şart, çalışmayı sevmek, akli şartı da çalışmanın usul ve yolunu bilmektir.

Başarı için, insanın eşya ve teknoloji ile muhataplığı, ona esir değil, istifadeye dönük olmalıdır.

Başarılı olabilmeyenin sırları yahut şartları konusunda bugüne kadar pek çok şey söylenmiş ve yapılmıştır. Çalışma hayatında kişilerin başarılı olup/olmadığını belirlemede kullanılan; (1) iş bilgisi, (2) yapılan işin kalitesi, (3) araştırma ve üretkenlik, (4) işe ilgi ve devamlılık, (5) müşterilerle ilişkiler, (6) sorumluluk alma ve (7) amirler ve diğer çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirme gibi temel ölçüler bulunmaktadır. Bu ölçülere sahip çalışanlar işlerinde başarılı olurlar.

Başarının kendine özgü uyulması ve bulunması gereken birtakım temel şartları bulunmaktadır.

#### **Başarının temel şartları:**

1. Güçlü bir niyete sahip olma ve temel kuralları bilmek,
2. Olumlu düşünmek (pozitif olmak) ve kendi kendini motive etmek,
3. Sorumluluk duygusuna sahip olmak ve kendini sorgulamak,
4. Aceleci değil, sakin ve isabetli karar vermek,
5. Başkalarından faydalanma ve paylaşmayı bilmek,
6. Disiplinli çalışma azmi, işini sevme ve takip etmek,
7. Yedek plana sahip olmak ve yenilikleri takip etmek,
8. Aşırılıktan ve abartıdan uzak durmak,
9. Yola çıkılanları, yolda bulunanlara tercih etmemek, çevresine vefalı olmak,

Bir iş yerinde verim düşüklüğü veya artışı ile çalışanların moral düzeylerinde, yönetici tiplerinin önemli etkisi vardır. “Serbest, babacan, sert ve demokrat” olmak üzere dört yönetici tipi bulunmakta ve bunların yönetilenler üzerindeki etkileri de değişmektedir. Aralarında en ideal olanı “**demokrat**” yönetici tipinde; kurumda çalışanlara alınacak kararlara katılma fırsatı verdikleri için iş yerinde güven ve işbirliği unsuru, objektif ve rasyonel yöntemlerin uygulanması sonucu, çalışanlarda moral düzeyi yükselir ve verim de artar. Demokrat yönetici tiplerinin görev yaptığı iş yerlerinde, çalışanlar arasındaki sevgi ve saygı bağlarının da çok sıkı olduğu söylenebilir. **Serbest ve babacan yönetici tipi;** görev yaptığı iş yerlerinde ise çalışanlarda moral düzeyinin yüksek, ancak verimin düşük olduğu görüşü farklı kaynak ve yazarların görüşü olarak ifade edilmektedir. Serbest ve babacan tipi yöneticiler, çalışanlarla aralarındaki arkadaşlık bağlarının

kuvvetli olmasının ve çoğu yanlışların görmezlikten gelinmesinin verim düşüklüğünde en önemli etken olduğu iddia ediliyor. Diğer bir yönetici tipi olan **sert yönetici de ise** yönetimindeki iş çalışanlarda moral düzeyi düşük, ancak verim yüksek olmaktadır. Korku ve endişenin hâkim olduğu bu tür çalışma hayatının olumsuzlukları ilerleyen zaman içinde ortaya çıkabilmektedir.

Başarı için sağlam bir kişilik ve bunun zaman içerisinde geliştirilmesi gerekir. Bireysel tatmin ile toplumsal faydayı esas alan, hırstan uzak, hayatı iyi kurgulayan, gerçek hedefler belirleyen, yumurtaların hepsini bir sepete koymayan, aşağılık duygusuna kapılmadan, fikir alış-verişiyle kendini geliştiren, yıkıcı ve kırıcı olmayan bir kişilik geliştirilebilir. Kişisel gelişim, ebeveyn (ana-baba) ve çevre etkisiyle davranışlar ve karakter özelliklerini şekillendirmesi, tecrübe ve yanımlarla pekiştiği, çevrenin olumlu veya olumsuz etkilerini de beraberinde taşıdığı bir süreçtir.

**Kişilik;** insanın iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer insanlardan ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki şeklidir. Kişilik, duygu, düşünce ve faaliyetlerindeki benzerlik ve farklılıkları belirleyen kişiye münhasır özellikler ve eğilimlerdir. Başarının temelini kişilik oluşturur. 1000:1=Kişilik, 0=Başarı, 0=Tecrübe, 0=Disiplin olarak şekillendiğinde, baştaki kişilik olan 1'silinirse geriye bir şey kalmaz.

Kişisel gelişim sürecinde, öğretim ve ona bina edilen eğitim birlikte ele alınır ve güvenin temel esas olduğu ve temel değerler önemli bir yer tutar. Sahip olunan beceri üzerine bina edilecek değerlilik duygusu ve bilinci ile kişiliği olumlama kişinin psikolojik gelişimde önemli bir süreçtir. Hayatın akışı içinde dengeyi muhafaza için insan kendisine zaman ayırarak, hobiler geliştirmelidir. Hayatta acılar başarı ve başarısızlıklar insanı olgunlaştırır ve geliştirir. Arzularını tatmin için yaşayanlar başkalarına faydalı olamazlar. **Kişisel gelişimin temelleri;** (1) kendine güven, (2) becerilerinin farkında olma, (3) inançlar ve değerler, (4) prensipler, (5) alışkanlıklar, (6) kendini motive edebilme kabiliyeti ve (7) toplam kalite yönetimi anlayışı olarak sıralanır.

Kendine güven, kişinin kendi yetenek, beceri ve kapasitesinin farkında olmasını ifade eder. Kişi gerçekten neyi en iyi yapabiliyorsa bunu bulması gerekir. Toplumda "Ne iş olursa yaparım" düşüncesi artık beceri ve kabiliyet sayılmıyor. Kişinin inanç ve değerlerine ters düşen ortamlarda başarının azlığı, başarı için kurum kültürü ile kişinin değerlerinin uyum içinde olmasını gerekli kılıyor. Kurumun hedefi kişinin prensiplerine aykırı ve alışkanlıkları ile bağdaşmıyorsa yine mesele var demektir. İnsanlar kendini tehdit altında hissederse, bulunduğu ortama güveni sarsar ve endişe yaşamasına sebep olur. Bu tehdit algısı bulunduğu ortamdan uzaklaşmaya yönelir.

Kişilik tipleri üzerine yapılmış eski ve yeni birçok araştırmada, sosyal ve ekonomik hayat açısından kapsayıcı olan iki farklı insan tipi sınıflaması dikkat çekiyor. Myers-Briggs yaklaşımına göre 16 farklı kişilik tipi bulunuyor ve bu 16 tip, 4 farklı kişilik özelliğinin farklı bileşimlerinden oluşuyor.

#### **Kişilik tipleri:**

1. E (Dışa dönük) / I (içe dönük)
2. S (Duygusal) / N (Sezgilerini kullanan)
3. T (Düşünen) / F (Hisseden)
4. J (Yargılayan) / P (Kavrayan)

#### **Kişilik tipleri ile ilgili diğer bir sınıflandırma ise;**

1. Mükemmeliyetçi (Kusursuzluk arayan, Reformcu)
2. Yardımsever (Yardımcı)
3. Başarı Odaklı (Başarılı)
4. Bireysel (Traji-Romantik)
5. Araştırmacı (Gözlemci)
6. Sorgulayıcı (Sorgulayan)
7. Maceracı (Hevesli)
8. Meydan okuyan (Lider ve Güçlü)
9. Barışçı (Uyumlu)

Sanayi devrimi ile köylerinden koparak şehirlerde fabrikalarda çalışmaya başlayan vasıfsız işçiler sanayinin itici gücü oldular. Bu insanlardan düşünmeleri değil kol ve kas güçleriyle iş yapmaları, verilen emirleri sorgulamadan yerine getirmeleri isteniyordu. Henry Ford "Ne zaman iki el istesem yanında bir de kafa geliyor." diye yakınıyor. Zamanla ekonominin içinde bilgisiyle iş yapan sermayeleri bilgi olan insanların sayısı arttı. Bir konuyu derinlemesine bilen ve kılı kırk yaran uzmanlar sanayi toplumunun kahramanları oldular. Günümüz ekonomik şartları bilgi işçilerinden uzmanlık ve çok yönlü bakabilme

becerisine sahip olmalarını istiyor. Artık sadece bir alanda değil, birçok alanda bilgi ve beceri sahibi olmayı gerektiriyor. Yeni ekonomi bilgiye ve üretkenliğe dayalı ve farklı fikirler üretebilme becerisi istenmektedir.

Ekonomik hayat açısından T tipi ve I tipi insan modeli daha sık karşılan ve iş hayatında faaliyet yürüten insan tipleridir. **T tipi insan;** T harfinin gövdesi, uzmanlaştıkları alanı, T'nin kolları da kendilerine seçtikleri diğer ilgi alanlarını simgeler. T tipi insanlar birbiriyle bağlantılı birçok alanda genel bilgi sahibidir. Bunlar, kendi alanlarında teorik ve pratik bilgiye, güncel gelişmelere hâkimdirler fakat kendilerini sadece uzman oldukları alanla sınırlamadan farklı alanlara duydukları ilgi onları besler ve bu sayede her geçen gün daha fazla ustalaşarak çok yönlü olurlar. Yenilikçilikleri sayesinde edindikleri disiplinler arası bilgi ve tecrübe ile meseleleri daha çabuk kavrar ve hızlı çözüm üretirler. **I Tipi insan** ise T tipi insanların tam tersidir; bunlar bir mühendis kafasıyla hareket ederler, bir alana yoğunlaşır, meselenin bütününe hâkimiyetleri zayıftır, resmin bütününe görmekte ve etkili bir iletişimde zorlanırlar. Bunlar, kendi mesleklerinin dışındaki insanlara değer vermez, genelde her kararı kendi aralarında alırlar.

Günümüz dünyasında birçok mesele ancak bilimler (disiplin) arası dayanışma ile ilgili bilim uzmanları işbirliği ile çözüme ulaştırılabilir. Birçok bilim insanının birlikte çalışacağı çok fazla konu bulunmaktadır. Bu da T tipi insana olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Farklı bilgi, görüş, beceri ve düşünceye sahip çok yönlü insanların bir araya gelerek birlikte mesai yürüttükleri ve ortak aklı esas alan organizasyonlar daha başarılı olurlar. Gelecekte organizasyonların daha fazla T tipi insana ihtiyacı olacağı tahmin edilmektedir.

Kendini tanıma, insanın psikolojik ve fizikî açıdan kendinde bulunanları bilmesi, kendinde olanların farkında olması ve bunları doğru değerlendirmesidir. Bir insanın fizikî özelliklerini, duygularını, düşüncelerini, istek ve ihtiyaçlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, gaye ve değerlerini, yeteneklerini ve becerilerini tanıması, bilmesi ve bunların farkında olmasını ifade eder.

Gelişim, belirli bir duruma doğru gerçekleşen olumlu değişim sürecini ifade eder. Kendini geliştirmek ise kişinin olmak istediği ve belirlediği bir durumu elde etmek için gerçekleştirdiği değişim sürecidir.

Kişiler çevredeki obje ve olguları kendine münhasır bir şekilde görme, fark etme eğilimi gösterir ve bunları tanıyarak sürekli kendini geliştirir. İki farklı kişi aynı cisim veya olguyu değişik şekilde yorumlayarak farklı davranış sergileyebilir. Kişiler için **“gerçek”** tamamen kendine münhasır durum olup, kişinin ihtiyaçları, istekleri, değer yargıları ve tecrübelerine dayanır. Kişinin bir olguya (duruma) ve objeye (nesne) davranışları ve tepkileri algılamaya bağlıdır.

**Algı,** duyu organlarından beyne ulaşan verilerin organize edilmesi, yorumlanması ve anlamlandırılması sürecidir. Kişiye ulaşan duylulara ne tür tepkiler vereceği ancak algılama sonrasında belirir. Algı, duyluların aldığı bilgileri yakalayan, işleyen ve aktif olarak anlam kazandıran bir kabiliyettir. Algı, anlayış, idrak ve akıl erdirme olarak, kişinin çevresiyle ilgili bilgiyi duyma, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir. Alıcının algılama yeteneği, değer yargıları, gayeleri, ihtiyaçları, eğitim, kültür düzeyleri, duyluları, tecrübeleri, fizikî ve biyolojik nitelikler **algılamayı etkileyen etkenlerdir.** Duyum ve algı arasındaki farklar ise duyum basit fizyolojik bir olay, algı ise karmaşık psikolojik bir olaydır. Duyumda uyarıcılar tek tek değerlendirilir, algıda ise bir bütün olarak değerlendirilir. Duyum her kişide aynı şekilde gerçekleşir, algı ise kişiden kişiye farklılık gösterir. Duyu organları yoluyla ihtarin alınması, alıcı tarafından değerlendirilmesi, önceki uygulamalarla karşılaştırılması, alıcının kendisine göre uygun diye nitelendirdiği davranışı göstermesine sebep olacaktır. Algı, gerçektir, doğrudur ve olgudur.

**Algılama;** kişinin çevresindeki uyarıcıları seçme, organize etme ve yorumlama faaliyetidir. Algılama (farkındalık), çevreye bilinçli olarak bakmak ve baktığını görmektir. Uyarıcı, duyu organlarına yönelik herhangi bir girdidir. Kişinin sahip olduğu özellikleri algılamaya etkiler; uyarıcıları seçer, organize eder, yorumlar ve geçmiş tecrübeleri ışığında anlamlar verir. **Algılama** (idrak), kişinin; tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanımak veya çevresinde kendisiyle ilgili gördüğü bir nesnenin varlığını fark etmesi, idrak etmesidir. Ayrıca insan bu beş duyuya ilave olarak; (1)akıl, (2) hayal, (3) hafıza, (4) zan (vehim), (5) sahiplenme (kullanma), (6) sürükleyen (sevk eden) ve (7) arzulama gibi yedi duyu (hasse) yardımı ile algılaması gelişir. Kişi dünyayı; tüm bu duyu ve duyu organlarıyla algılar. Bu yüzden, görsel algı, işitsel algı ve diğerleri gibi her duyguya ait algılardan bahsetmek mümkündür.

**Algılama süreçleri;** (1) duyum (hasse), (2) simge yönlü ve (3) duygu yönlü süreçler olarak üç gruptur. Algılama sadece duyumların bir işlevi olmayıp, birbirleriyle etkileşim içinde olan, çevreden gelen ve kişisel etkiler olarak iki tür etki sonucu oluşur.

Kişisel gelişim sürecinde, kişi sadece kendi menfaatini düşünür ve bireysellik iddiası ile daha hür ve başarılı olacağını zannederse çevresini ve topluma olan görevlerini ihmal etmiş olur. Bu da kişiyi yalnızlaştırır, toplumdan kopmasına ve fizyolojik ve psikolojik dengesinin bozulması ile hastalıklı ve



başarısız olur.

Kişisel gelişimde; fikirlerini kabul ettirmek, iyimserlik, istekli olmak, sevgi, saygı, hür olma, güven, eleştirilere açık, duygu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerlendirme becerisine sahip olmayı ifade eden özgüven ve bunun geliştirilmesi önemlidir. **Özgüven**, kişinin kendisi ve yetenekleri konusunda pozitif ve gerçekçi bir anlayışa sahip olduğunu gösterir.

#### **Özgüven artırma usulleri:**

1. Kötü şeyler yerine iyi şeylere ağırlık verme ve iyi şeyler düşünme.
2. Tecrübelerden ders çıkarma ve onlardan faydalanma.
3. Gerçekçi hedefler belirleme ve cesaretli olma.
4. Sürekli öğrenme isteği ve faydalı işler yapma.
5. Sadeliğe önem verme ve gelişime yönelme.

**Özgüven eksikliği**; kendinden şüphe duymak, pasiflik, boyun eğme, aşırı uyum gösterme, yalnızlık, eleştirilere karşı hassas olma, güvensizlik, depresyon, aşağılık duygusu ve sevilmediğini hissetme gibi kavramlarla tanımlanabilir.

#### **Kişisel gelişim ile ilgili temel uygulamalar:**

1. Hiç kimsenin hayalleriyle dalga geçme.
2. Kıyafetlerini denemeden alma.
3. Küçük bir tartışmanın büyük bir arkadaşlığı bozmasına izin verme.
4. Arada bir kuyrukta arkanda duranlara, önüne geçmelerini teklif et.
5. İnsanlara umduklarından fazlasını ver, fakat isteyerek yap.
6. Seni kendine örnek alan biri her zaman olacaktır. Onu yüzüstü bırakma.
7. Müdürüne ne kadar dostça davranıyorsan, odacına da o kadar dostça davran.
8. Biri sana cevaplamak istemediğin bir soru sorarsa, gülümse ve 'Niçin öğrenmek istiyorsun?' de.
9. Yolculuk zamanını yüzde on beş fazlasıyla hesapla.
10. Haklarını koru fakat nezaketi elden bırakma ve unutma, tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır.
11. İyi bir fikri, sırf söyleyeni sevmediğin için bir kenara atma.
12. Birinden özür dilerken gözlerinin içine bak.
13. Dua et. Duanın verdiği güç başka hiçbir şeyde yoktur.

İş başarısı veya kendi alan ve mesleğinde başarılı olan genç ve yaşlı idealist insan örnekleri vardır.

#### **Başarılı olmuş gençler:**

1. Şehzade Mehmed, 12 yaşına geldiğinde Sultan Murad, tahttan feragat etti ve yerine; ileride 21 yaşındayken İstanbul'u fethederek çağ açıp kapayacak birini bıraktı.
2. Alparslan 1072'de vefatı ile 18 yaşındaki Melikşah yerine geçti ve Selçuklu en parlak dönem yaşadı.
3. Ünlü fizikçi Isaac Newton, yer çekimi kanununu keşfettiği zaman 24 yaşında bulunuyordu.
4. Ünlü müzisyen Beethoven, ilk eserini 13 yaşında iken bestelemişti.
5. Napoleon, İtalya'yı zaptettiği zaman 27 yaşında idi.
6. Goethe, ilk şiirlerini, 10 yaşında iken yazmıştı.
7. Mozart, henüz 6 yaşında iken, konser vermeye başlamıştı.
8. Benjamin Franklin, 'Fakir Bir Adamın Günlüğü' isimli ünlü eserini 26 yaşında yazdı.
9. Grekçeyi üç yaşında öğrenmeye başlayan John Stuart Mill, 8 yaşında bu dille yazılmış bütün eserleri okuyacak kadar bu dile vakıf olmuştu.
10. Makedonyalı İskender 33 senelik ömrüne kocaman bir imparatorluk sığdırdı.
11. Edebiyatımızın meşhur iki ünlü ismi, Ömer Seyfettin ve Orhan Veli öldüklerinde 36 yaşlarındaydılar.
12. İspanya Kralı, komşu krala genç bir asilzadeyi elçi olarak gönderir. Genç birini elçi olarak görmekten memnun olmayan kral: İspanya kralının ülkesinde adam yok mudur ki, bana bu sakalsız genci gönderir? der. Genç elçi, krala şu cevabı verir: Efendim, benim kralım, sizin "hikmet ve bilginin ancak bir sakallıda olabileceğini" düşündüğünüzü bilseydi, şüphesiz size, benim yerime bir keçi gönderirdi.

#### **Başarılı olmuş yaşlılar:**

1. Harvard Üniversitesi'nin ünlü profesörü Roscoe Paund, 86 ve 89 yaşları arasında ABD adalet sistemi üzerine 5 ciltlik büyük bir eser yazmıştı.
2. Meşhur ressam Titian, Lepanto Savaşı isimli tablosunu ölümünden 1 sene önce 98 yaşında tamamladı.

3. Bismark, Alman birliğini kurduğu vakit, 70 yaşında idi.
4. Goethe 83 yaşında öldü. En büyük eseri olan Faust'u ölümünden 1-2 sene önce bitirmişti.
5. Mimar Sinan, Süleymaniye'yi bitirdiği vakit, 70 yaşını geçmişti.
6. Büyük opera bestecisi Verdi, ünlü eseri Otello'yu bestelediği sırada 75 yaşında idi.
7. Thomas Hobbes, The Odyssey'i Yunanca aslından İngilizce'ye çevirdiği sırada 87 yaşında idi.
8. Don Counsilman, 58 yaşında Manş Denizi'ni geçen en yaşlı adam unvanını almıştı.
9. Charlie Chaplin (Şarlo), 76 yaşında halen film yönetmenliği yapıyordu.
10. Dört defa İngiltere'ye Başbakan olan William Gladston, 4.defa bu göreve geldiğinde 83 yaşında idi.
11. George Bernard Shaw, piyeslerinden biri ilk defa sahnelendiğinde 94 yaşında bulunuyordu.

### Motive Eden Sözler

1. "Çalışanlar, kötülük düşünmeye vakit bulamazlar, çalışmayanlar ise, kendilerini kötülükten kurtaramazlar." Hz. Ali
2. "Başarı bir son, başarısızlık ise ölüm değildir; önemli olan devam etmeye cesaret edebilmektir." Winston S. Churchill
3. "Başarı, onu aramaktan vazgeçmeyenlere gelir." Henry David Thoreau
4. "Ne kadar bilersen bil, söylediklerin karşındakilerin anlayabileceği kadardır." Mevlâna Celaleddin-i Rumî
5. "İnsanlar sizi severlerse dinlerler, size güvenirlerse sizinle iş yaparlar." Zig Ziglar
6. "Günün adamı, olmaya çalışma, hakikatin adamı olmaya çalış çünkü gün değişir, hakikat değişmez." Mevlâna Celaleddin-i Rumî
7. "İncinsen de incitme." Hacı Bektaş-ı Veli
8. "Değişim fırsatları içerisinde barındırır." Seth Godin
9. "En iyi dost, bendeki en iyi yönleri ortaya çıkararak insandır." Henry Ford
10. "İntikam almak için misilleme yaparsam, bundan sonra nasıl hizmet edeceğimi kendim değil, artık düşmanların tayin etmiş olacak." Luter King
11. "Ayinesi iştir kişinin lafa bakılmaz, şahsın görülür rutbe-i aklında eseri." Ziya Paşa
12. "Terbiye ana kucağından başlar; her söylenilen kelime, çocuğun şahsiyetine konan bir tuğladır." Namık Kemal
13. "Nerede olursanız olun, elinizdekilerle yapabileceğinizi yapın." Theodore Roosevelt
14. "İlim ilim bilmektir, ilim kendin bilmektir. Sen kendin bilmezsen bu nice okumaktır." Yunus Emre
15. "Hayat bisiklet sürmek gibidir. Dengenizi korumak için, devam etmelisiniz." Albert Einstein
16. "Güzel bir düşünce de ibadet sayılır." Ahmet İbşihi
17. "Yapmak istediğin her şeyi düşünerek karar ver, verdiğin kararı da mutlaka gerçekleştir." Benjamin Franklin
18. "Allah'a dayan, sa'ye sarıl, hikmete ram ol, yol varsa budur, bilmiyorum başka yol." M. Akif Ersoy
19. "Ulaşmak istedikleri bir hedefi olmayanlar, çalışmaktan zevk almazlar." Emile Raux
20. "Bir gemi doğuya gider, biri batıya. Esen aynı rüzgârla: hangi yöne gidebileceğini belirleyen rüzgâr değil, yelkendir." Ella Wheeler Wilcox
21. "Aradığını bilmeyen, bulduğunu anlayamaz." Cladue Bernard
22. "Bazı yenilgilerin sebebi, insanların işi yarıda bıraktıklarında, başarıya ne kadar yakın olduklarını bilememeleridir." Thomas Edison
23. "Demir mıknausa âşıktır. Hep ona doğru koşar, zaferde sabra âşıktır ve devamlı ona koşar." Sühreverdi
24. "Hayatta yapabileceğiniz en büyük hata, sürekli bir hata daha yapacağımız korkusudur." Albert Hubbard
25. "Taşı delen suyun gücü değil, damlaların sürekliliğidir." Anonim
26. "İnsanın sağlığını koruyan iki faktör vardır; işini sevmesi ve hayatı sevmesi." Sigmund Freud
27. "Başarı bir yolculuktur, bir varış noktası değil." Ben Sweetland
28. "Ahlâk konusunda en mühim dersler kitaplardan değil, yaşanan tecrübelerden alınır." Mark Twain
29. "Duyduğumu unuturum, gördüğümü hatırlarım, yaptığımı öğrenirim." Çin atasözü.
30. "Başkaları için duyduğun endişe, kendin için duyduğun endişelerin önüne geçtiği zaman olgunlaşmışsın demektir." John Mac Noughton
31. "Hiçbir zaman risk almak istemiyorsanız sıradanlığı kabul etmelisiniz." Jim Rohn

32. "Zamanın ters, sohbetin faydasız, her reisin bezgin olduğunu ve her başın bir ağırlık taşıdığını görünce, evime kapanıp şeref ve haysiyetimi korudum ve izzet olarak bununla kanaat ettim." Farabi
33. "Hayatım boyunca büyük resmi görmeyi başaramayan ama büyük ofisleri kaplayan küçük insanlarla karşılaştım." İmran Han
34. "İyilerin tembelliği, kötülerin hâkimiyetini sağlar." Mevlâna Celaleddin-i Rumî
35. "İlerleme için, konfor bölgenizin dışına çıkmalısınız. Gerçek ilerleme için bu kaçınılmazdır." Michael John Bobak
36. "Kişinin hataya en açık olduğu an, kendisini en güçlü hissettiği andır." Ali Coşkun
37. "Para her şeyi yapar diyen adam, para için her şeyi yapan adamdır." Benjamin Franklin
38. "Uyuyan insanı uyandırmak kolay fakat uyuma numarası yapmayı uyandırmak çok zordur." Mahatma Gandhi
39. "Cesareti ile yaşayamayan esareti ile ölür." Yavuz Sultan Selim
40. "Gelecekteki başarıların önündeki en büyük engel bugünkü kaygılardır." Franklin D. Roosevelt
41. "Bir plandan mahrumsan, başkalarının planını parçası olursun." Amerikan atasözü
42. "Başlamanın yolu konuşmayı bırakıp harekete geçmektir." Walt Disney
43. "En büyük başarılarımız hiçbir zaman düşmememiz değil, her düşüşümüzde yeniden ayağa kalkmamızdır." Konfüçyüs
44. "Yaptığı işi sevmeyen kimsenin başarılı olması beklenemez." David Sarnoff
45. "Tüm hayallerimiz, onları takip edecek cesaretimiz olursa gerçekleşebilir." Walt Disney
46. "Cesaretin korkunun yokluğu değil korkuya karşı alınmış bir zafer olduğunu öğrendim. Cesur kişi hiç korku hissetmeyen değil, korkuyu yenmeyi başarabilendir." Nelson Mandela
47. "Değerlerden mahrum bir eğitim faydalı olmaktan ziyade, insanı daha zeki bir şeytan yapar." C. S. Lewis
48. "Yalnızca büyük yenilgileri göze alanlar büyük zaferler yaşayabilir." Robert F. Kennedy
49. "Güç fizikî kapasiteden değil güçlü bir iradeden gelir." Mahatma Gandhi
50. "Susunluğum asaletimdir, her lafa verilecek cevabım var, lakin bir lafa bakarım laf mı diye, bir de söyleyene bakırım adam mı diye." Mevlâna Celaleddin-i Rumî
51. "Bilmediğini bilen çocuktur; ona öğretin. Bilmediğini bilmeyen cahildir; ondan uzak durun. Bildiğini bilmeyen uykudadır; onu uyandırın. Bildiğini bilen, bilge kişidir; onu takip edin". Konfüçyüs
52. "Gülmeyi bilmeyen dükkân açmasın." Çin atasözü
53. "Zor bir iş, zamanında yapmamız gerekip de yapmadığımız kolay şeylerin birikmesiyle oluşur." Henry Ford
54. "İnsanlar, görünüşleri ile karşılanır, bilgileri ile ağırlanırlar ve ahlâkları ile de uğurlanırlar." Mevlâna Celaleddin-i Rumî
55. "Bir şey biliyorum, o da hiçbir şey bilmediğimdir." Sokrates
56. "Engeller beni durduramaz, her bir engel kararlılığımı daha da güçlendirir." Leonardo da Vinci
57. "Oğlum, bütün hayatını kolların ve ayakların belirlemeyecek." Hayatına asıl yön verecek olan beynin ve kalbindir. Bir şeyi gerçekten istiyorsan, bütün engelleri yenip ona ulaşabilirsin." Shelton
58. "Hata değil, çare bulun." Henry Ford
59. "Başkası düştü mü, "çürük tahtaya basmasaydı" deriz. Kendimiz düşünce, bastığımız tahtanın çürük çıkmasından şikâyet ederiz." Cenap Şehabettin
60. "Dünyada birçok kabiliyetli kişiler, küçük bir cesaret sahibi olmadıkları için kaybolurlar." Sydney Smith
61. "İlk çağlarda güçlü olan, sanayi çağında zengin olan, bilgi çağında ise bilgili olan kazanacaktır." A. Toffler
62. "İnsanı yaşat ki, devlet yaşasın." Şeyh Edebali
63. "Tez elde edilen başarı, insanı kararsız ve maceraperest yapar." Bacon
64. "Ders alınmış başarısızlık başarı demektir." Malcom S. Forbes
65. "Başarı insana belki çok şey öğretmez, fakat başarısızlık çok şey öğretir." Çin Atasözü
66. "İyi bir başlangıç, yarı yarıya başarı demektir." Andre Gide
67. "Bütün büyük işler, küçük başlangıçlarla olur." Cicero
68. "Bir milletin büyüklüğü, nüfusunun çokluğu ile değil, akıllı ve faziletli insan sayısı ile belli olur." V. Hugo
69. "Normal bir insanın elinden geleni yapmaya çalışması, zeki bir insanın tembelliğinden iyidir." G.

Gracian

70. “Bilginin efendisi olmak için çalışmanın uşağı olmak şarttır.” Balzac

71. “Bilgi insanı şüpheden, iyilik acı çekmekten, kararlı olmak korkudan kurtarır.” Konfüçyus

72. “İyi bir kafaya sahip olmak yetmez; mesele onu iyi kullanmaktır.” Rene Descartes

73. “İnsan beyni sahibinin ihtiyaçlarından fazla gelişmiş bir araca benzer.” A. R. Wallece

74. “Plansız çalışan kimse, ülke ülke dolaşıp hazine arayan bir insana benzer.” Descartes

75. “Rüzgârın yönünü tayin edemeyiz fakat geminin yönünü değiştirebiliriz.” Enaca

76. “Avrupa medeniyeti üç yüz sene gibi kısa bir zaman diliminde insanlığın asırlarca geliştirdiği “26 medeniyetten 16’sını fiilen ortadan kaldırdı, 9’unu fosilleştirdi.” Toynbee

77. “Bazı insanları her zaman, bütün insanları zaman zaman aldatabilirsiniz. Lakin herkesi devamlı aldatamazsınız.” Abraham Lincoln

78. “Düşmanımı dost yaparak, onu yok ederim.” Abraham Lincoln

## 7. Kuşaklar ve İş Hayatına Etkileri

Kuşak, yaklaşık aynı senelerde doğan, aynı zamanın şartlarını ve benzer sıkıntıları yaşamış, benzer görevler yürüten yirmi beş, otuz senelik yaş kümelerindeki kişi topluluğu, nesli, jenerasyonu ifade eder.

Kapitalist sistem toplumdaki her gelişimi kendi lehinde kullanır ve kendine hizmet ettirir. Bir bilimi, bir yapı veya sistemi kendi menfaati için başkaları aleyhine kullanabilir. Bu anlamda, kuşak kategorilerini kapitalizmin bir tuzağı olarak görmek doğru değildir.

Kuşaklar bir toplumun ekonomi, siyasi, sosyal ve kültürel yapısını doğrudan etkiler. Her yeni kuşak kendinden bir öncekini sorgular, hayat tarzları, algı ve yorumları da farklıdır. Günümüzde üç nesil birlikte yaşıyor. Sosyal, siyasî, ekonomik, demografik, psikolojik ve sosyolojik alanlarda farklılık gösteren üç ayrı nesil dünyaya adapte olmaya çalışıyor. Kuşaklar arası çatışma da bu noktalardan çıkıyor. İnsanlar hangi kuşağa ait olursa olsun, birbirini bilgi, beceri ve tecrübe aktarımı ile desteklemeli ve motive etmelidir.

Toplumda her zaman yaşanan kuşaklar arası çatışma ve farklı iş başarıları sosyal hayatın alt kademeleri olan; aile, eğitim, kültür ve özellikle iş hayatını çok yakından ilgilendirmektedir. Her kuşak, zaman içerisinde toplumda farklı görevler üstlenmiştir. Geleneksel 60 kuşağı, 70 kuşağı ve 80 kuşağı yerini artık X-Y-Z ve alfa kuşağına bıraktı. Geçmişte kuşak farklılıkları tarz değişikliklerini tarif etmek için kullanılırken şimdiki kuşak tamamen karakteristik özellikleri ile ayrılıyor. X-Y-Z ve alfa kuşakları, aile yapısı, iş hayatları, satın alma ve tüketim gibi hayat tarzlarında birbirinden farklılıklar göstermektedir.

### Demografi uzmanları tarafından genelde kabul gören nesil/yaş aralıkları aşağıdaki gibi;

**1. Sessiz Kuşak/Gelenekselciler:** 1925-1945 arasında doğmuş olanlardır. Bu dönemde yaşanan bazı önemli olaylardan kaynaklanan baskı ve zorluklar sebebiyle, gelenekselciler emin olmadıkları durumlara karşı daha tedbirli ve risk almada daha isteksiz davranırlar. Bugünkü iş hayatının temellerini atan kuşak olarak, geniş bilgi sahibi olmaları, pratik zekâları, onları işletmeler için önemli mevkideki kişiler haline getirmiştir. Bunlar iş hayatında açık ve özetlenebilen, basit kullanılabilen bilgi almayı tercih ederler. Dünyadaki ekonomik sıkıntılar, kıtlık, açlık, işsizlik, tasarruf gibi hayat şartlarına maruz kalan kuşaktır.

**2. Bebek Patlaması (BB-Baby Boomer) Kuşağı:** 1946-1964 seneleri arasında doğmuş olan nesildir. 2. Dünya Savaşı sonrası nüfus patlaması olmuş, ekonomide yeni gelişmelerle birlikte siyasi değişiklikler de yaşanmıştır. Bu dönemde doğan insanlar yeni bir anlayış olan tüketim ekonomisinin temellerini atan nesil olmuştur. Bunların özel ve iş hayatlarında belirli özelliklere sahiptirler.

### Bebek patlaması kuşağının temel özellikleri:

1. Tamir edici
2. Telafi edici
3. Arabulucu
4. Tasarrufa meyilli
5. Kanaatkâr
6. Geleceği düşünen

Ancak, onların bu çabalarının “çaresizlikten”, fakirlikten, cimrilikten ileri geldiğini düşünen 1965-2000 kuşağı olan “X” ve “Y” nesli, bu mesajı alamadı. “Z” kuşağı kullanıp atıcı, değiştirici, vazgeçmeye hazır, çabuk sıkılan neslin özeti olarak hayata girdiler. Bu sebeple; aşırı alıngan, aşırı hürriyetçi, kendisinin ne kadar verdiğini değil de ne kadar aldığını önemseyen ve karşılaştığı sorunlarla ilgili çözümleyici değil sanal efelik ile onlardan farklı şekillerde kurtulmayı seçmektedirler. Bu sebeple önceki kuşak bunlar için “Nereden türedi bu nesil?” diyerek hayretini ifade etmek zorunda kalabiliyor.

**3. X Kuşağı:** 1965-1979 seneleri arasında doğan kişilerin oluşturduğu gruptur. Bu dönem çocukları ekonomide durgunluğa, petrol krizine, globalleşmeye ve teknolojinin hızla gelişimi sonucu yeni icatlara uyum sağlamaya çalışmışlardır. Sabırlı, çalışkan, müteşebbis ve donanımı iyi bir düzeyde olan nesildir. 68 kuşağı da bu nesilendir.

**X kuşağının temel özellikleri:**

1. Kurallara uyumlu
2. Aidiyet duygusu güçlü
3. Otoriteye saygılı
4. Sadık
5. Sabırlı ve çalışkan
6. Hayatı anlamlı bulan
7. Becerikli ve kendine yeten bir kuşak (helikopter anneler yetiştiren kuşak)
8. Teknolojik olarak “usta” bir nesil
9. Değişime uyumlu bir nesil
10. Teknolojik gelişimin çoğuna şahitlik etmiş kuşaktır.

**4. Y Kuşağı:** 1980-2000 seneleri arasında doğan milenyum kuşağı, indigo çocuklar gibi isimlerle ifade edilen nesildir. Y kuşağı, genellikle çekirdek ailelerde yetişen, çocukluğunda teknolojiyi tanıyan, sabırsız, rahatına düşkün, özgüveni yüksek, atılgan, emir almayı sevmeyen, otoriteyi tanımayan, hızlı, sorgulayan, ailesine önem veren ve kendine daha çok zaman ayıran ve aynı anda birden fazla iş yapan nesildir. Diğer kuşaklardan farklı olarak; kartvizitlerine telefon, fax, mail bilgilerinden sonra IP adreslerini de ekleyen nesildir. Bu kuşağın değişime ayak uydurması, inovatif ve teknolojiyle iç içe olması sebebiyle dünya ve insanlarla etkileşim içindedir. Y kuşağı olan yöneticiler; çalışanlara hayatın heyecanlarla dolu olduğunu anlatarak sürekli motive etmek ve çalışma saatlerinde esneklik ve rahat bir çalışma ortamı sağlayarak netice odaklı çalışmaya önemsiyorlar. “Niçin” sorusunu sormayı seviyor ve haklarını bilen ve otoriteye boyun eğmeyen Y kuşağı, lakayt (ilgisiz) veya adaletsiz olan ile mücadele etmeyi biliyor.

**Y kuşağının temel özellikleri:**

1. Otorite sevmiyor
2. Sorgulayan
3. Takım çalışmasına yatkın
4. Eleştiriye açık
5. Sabırsız
6. Hevesli ve girişimci
7. Özgüveni yüksek
8. Meydan okumayı seven
9. Aynı anda birden fazla iş yapmayı seven
10. Bireysel hürriyetlerine düşkün

**5. Z Kuşağı:** 2001-2010 senelerinde doğan kişileri kapsayan nesildir. Doğrudan teknoloji içinde doğan ve teknolojiyi tüm hayatının bir parçası gören, dünyayı mobil telefon ve sosyal medya ile bilen ve her an online/mobil yaşayan nesildir. Fütüristler (olumlu gelecek tasarımı yapanlar) iş hayatına yeni katılan Z kuşağı, robot veterinerliği, gen terapistleği ahlâkî hackerlık, duygu tasarımcılığı, sanal gerçeklik, bilgi madenciliği, elektronik gazetecilik, 5 duyu reklâm tasarımcılığı, yapay zekâ pazarlamacılığı, rüya gerçekleştiricileri, yapay organ imalatçısı gibi meslekleri tasarlayacağını ifade ediyorlar. Teknolojinin insan hayatına yön vermesiyle birlikte bazı meslekler kaybolurken, daha önce olmayan bazı yeni meslekler ortaya çıkmaktadır. Bu meslekleri tasarlayan ve öncülük eden Z kuşağı, dijital dönüşüm, endüstri 4.0, strateji, pazarlama ve marka yönetimi konularında firmalara yeni imkanlar sunuyorlar. Bilgisayar ve internet hayatlarının vazgeçilmez parçası olduğu için, büyük kısmı meslek seçiminde tercihinin bilgi sistemleri, yazılım ve elektronik mühendisliği alanlarından yana kullanıyor. Müteşebbisliği tercih edenlerde ise, bu alanlara ek olarak sağlık, gıda teknolojileri ve e-ticaret gibi alanlara yöneliyorlar. Girişimcilik ruhu Z kuşağının DNA’sında var olduğu söyleniyor. Gelişime açık iş hayatı; iş yerlerinin daha hür, iş birlikçi çalışma ortamı, eğitim ve kariyer fırsatları, adil ücret yönetimi siyaseti ve alternatif yan haklar sunması bekleniyor. Ailelerinin onlara farklı baktığı gerçeği üzerinde titremeleri özgüvenlerini oldukça yükseltir.

**Z kuşağının temel özellikleri:**

1. Milenyum kuşağı olan Z neslinin hızlı ve analitik düşünme yöntemleri üst düzeydedir
2. Bireyselliği öncelerler
3. Ekip çalışmalarına yatkın değiller
4. Kendilerine olan güvenleri yüksektir
5. Hürriyetlerine önem verirler
6. Bağımsızdırlar
7. Onlar için ‘mümkün olmayan hiçbir şey yok’ anlayışındadırlar
8. Aynı anda aktif bir şekilde pek çok işe dahil olabilen bir kapasite ile zekâları ve becerileri yüksektir
9. Fikirleri çabuk tüketen ve hızlı slogan üreten nesildir.
10. İnternet teknolojisi üzerine doğdular, oyuncak sevmiyorlar ve sosyal medya üzerinden sosyalleşiyorlar.

Z kuşağı; toplumsallaşmadan ziyade bireyselleşmeyi önemser. Kurallar, zaman harcanan rüyalar onlara göre değildir. Çoğunun hayalinde anne ve babalarının, akrabalarının işlerini yapmak değil kendi serüvenlerini çizmek vardır. Geçim sağlanan işler onlar için günlük sıkılma serüveninden başka bir şey değildir. Çaba harcanan, özveri gerektiren işler onlara göre değildir.

**6. Alfa Kuşağı:** 2011 senesi ve sonrası dönemlerde doğan çocukları içine alan bu grup 2025 senelerinde tahmini 2 milyar kişiden oluşacak ve her hafta 2,5 milyon kişinin eklendiği yeni nesildir. Nüfus bilimci Mark McCrindle, 2010’dan sonra doğan çocuklara Yunan alfabesinin ilk harfi olan “Alpha / Alfa” ismini vermiştir. Alfa aynı zamanda yer, zaman, sıra bakımından başkalarından önce gelen kimse anlamında kullanılıyor. İbrenin Latin harflerinden Yunan alfabesine yönelmesi bu konuda bir dönüşümün göstergesidir. Alfa kuşağı, tamamen tabletlerin, mobil, giyilebilir cihazların ve çeşitli tür ve boyutta ekranların olduğu, işaret parmağını kalem gibi kullanacak nesildir. Bu nesil, düşüncelerini hızlı şekilde paylaşma kabiliyet ve kolaylığı ile gelişmiş iletişimin hâkim olduğu, tamamen online / mobil olan kuşaktır. Gelecekte, kendi kendine öğrenme ve düşünme manasında otodidaktizm ve bir konuda derinleşebilmek için ona odaklanma ve diğerlerini elemek anlamına gelen kürasyon kavramı öne çıkacak ve bu nesli belirleyecektir.

#### **Alfa kuşağının temel özellikleri:**

1. Aynı anda birden fazla işle meşgul (multitasking) ve farklı, kişisel uzmanlık alanları geliştiren,
2. Görseller üzerine yoğunlaşan ve hafızaları fazla şeyi tutmayan, az konuşan,
3. Sanal, robot ve hologram (nesnenin lazer fotoğrafı) arkadaşlarıyla daha iyi anlaşılan, direkt temas yerine makinelerle iletişim kurmayı seçen,
4. Her imkâna hemen ulaşmak isteyen, ihtiyaç anında arama motorları, dijital veya robot asistanına müracaat eden,
5. Kendine odaklı, ferdi çalışmayı tercih eden, yaptıklarını hemen kişiselleştiren ve kolayca yayabilen, taahhüt altına girmeyen,
6. Reset (baştan başlat), reload (yeniden yükle) gibi bir nesil oldukları için hataları bir tuşa basarak düzelebileceği ve dünyanın değişebileceğini düşünen,
7. Duyguları çok ve çabuk değişen, anında reaksiyon bekleyen, hemen takdir ve ödül almayı, her şeyi oyunlaştırmayı isteyen, kötü, eksik, yanlış, çirkin hissetmekten hiç hoşlanmayan,
8. Bilgi ve mesajla fazla uyarılmış, dikkatleri, algıları ve yoğunlaşması sığ,
9. Genetik ve nano teknolojilerle tüm canlıların arızalarının giderilebileceğine düşünen,
10. Her türlü ailevi, meslekî, siyasi, askeri, statü ve benzeri ile bağlantılı otoriteyi reddeden,
11. Tabiat ve tabi gıdadan mahrum, kolay, hızlı yiyip, içebileceği pratik şeyleri tercih eden,
12. Yabancı dili, çeviri yapan giyilebilir ve beyne monte edilebilir tercüme aparatlarıyla çözen, milliyet, din, etnik köken vb. aidiyet unsurlarını önemsemeyen, bilmeyen dünya vatandaşı olan,
13. Öğrenmesi gerekenleri genetik modifikasyonlarla veya hazır bilgi, beceri yüklemeleri ile kazanan, buluttaki okula giden, sanal öğretmeninden, danışmanından destek alan bir nesildir.

Başarı için, insanın eşya ve teknoloji ile muhataplık hali, ona esir alacak şekilde değil, ondan daha fazla istifadeye dönük olmalıdır. Toplum hayatı, farklı kuşakların birlikte yaşamasını mecbur kılıyor. Bu sebeple; her kuşak birbirlerinin birikim ve tecrübelerinden istifade ederek dengeli bir toplum hayatı kurmalılar. Gençlerin enerjisi, yaşlıların tecrübesi iş başarısını getirir. Çünkü genç delikanlının aynada gördüğü şeyleri, tecrübeli Pir, pişmiş tuğlada görür. Lakayt, çaba göstermeyen, sorumsuz, bir planı olmayan ve gayretsiz insan başarılı olamaz.

Kuşakların yaş aralıkları, değerleri, teknolojileri ve iletişim araçları				
Bebek Patlaması Kuşağı (1946-964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-2000)	Z Kuşağı (2001-2010)	Alfa Kuşağı (2011-)
-Sadakat duyguları yüksek -İşkolik -Takım çalışmasına önem veren -Kanaatkâr -Rekabetçi -Teknolojiye uzak	-Sadakat duyguları değişken -Otoriteyi kabullenen -Topluma duyarlı -İş motivasyonu yüksek -Kanaatkâr -Teknolojiye ilgisi az	-Sadakat duyguları az -Otoriteye direnen -Hürriyete düşkün -Sık iş değiştiren -Bireyci -Teknoloji ile büyüyen	-Üretken -İşbirlikçi -Yenilikçi -Teknoloji ile doğan -Endüstri 4.0'ın gelişimini sağlayacak -Giyilebilir teknolojiler -Nesnelerin interneti	-Aynı anda birden fazla işle meşgul -Farklı kişisel uzmanlık alanları geliştiren -Görsellere yoğunlaşan -Hafızaları fazla şeyi tutmayan -Sanal, robot ve hologram arkadaşlarıyla daha iyi anlaşılan -İhtiyaç anında arama motorları, dijital veya robot asistanına soran -Endüstri 5.0'ın gelişimini sağlayan

## 8. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin Organizasyon Yönetimi Üzerine Etkileri

İnsanların ihtiyaçlarını karşılayan kaynaklar, sadece o coğrafya üzerinde yaşayanların değil, tüm dünya insanların olduğu fikri yaygınlaşmaktadır.

Hiçbir kişi, ülke veya güç insanlığın kaynaklarını istediği gibi tasarrufta bulunamaz ve kullanmaz. Kaynakların sürdürülebilir bir üretim ve tüketim anlayışı ile gelecek nesillerin de hakkı olarak aşırıya kaçmadan ve adil kullanımını ifade eder. Sahip olunan kaynakların geçmişten miras değil de gelecekte emanet alınmış değerler olarak kabul edildiğinde daha etkin ve verimli bir kullanım sağlanmış olacaktır.

Kapitalizm feodal bir toplum olan Avrupa'da doğdu ve gelişti. 15. asır sonraları teknolojiye paralel üretimin gelişimi, para ve ticaretin öne çıkması ile bunlara sahip olmak isteyenler toplanarak iş bölümü ve üretim artışları ile kapitalist sistemi yerleştirdiler. Yapısı itibari ile sömürgeci olan, kapitalist yayılcı model önce barış adıyla militarist istila, sonra iktisadi üşüşme ve paylaşım yapmaktadır. Devletleri ve kişileri sürekli borçlandırarak modern köleler haline getiren bu sistem ilanihaye sürdürülebilir bir durum değildir. Bu gidiş Avrupa'nın 1750 senelerinde başlayan üstünlüğü geleceğe dönük ekonomik perspektiflerle 2030 senelerinde biteceği tahminini kuvvetlendirmektedir.

Güç ve serveti ifade eden ekonomik kalkınmışlığın belirleyiciliğinde; bunu elde eden ülke ve kesimler dünyanın geri kalanını adil olmayan ekonomik rekabet ile sömürmektedir. Bu sömürü, dünya kaynaklarının nüfus bazında dağılımında büyük adaletsizlikleri beraberinde getirmektedir. Bu dağılım, ülke dâhilinde daha ziyade üst gelir gurubu lehinde gelişmektedir. Bu kazanç ve bunun teşviki, alın teri ile çalışıp istihdam sağlayan ve vergisini ödeyen kesimi mağdur etmektedir. Hayatın her safhasında emek sarf etmek ve emeğe ahlâk katmak iş hayatı ve toplum hayatı açısından çok önemlidir.

Sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen ve doğrudan tüketime konu olmayan nesnelere değersiz kabul eden kapitalist anlayış insana, hız ve haz telkin ederken kaynak kullanımında ise devamlı rekabete sevk etmektedir. Bu haksız rekabet, ülkeler ve sınıflar arası gelir farklılıklarından dolayı tüketimde büyük adaletsizliklere sebep olmaktadır. Bu durum; geçmişte ülkeler arası ve günümüzde kısmen ve gelecekte tamamen sınıflar arası bir çatışmaya götüreceği açıktır. İnsan hakları evrensel beyannamesinde temel kabul edilen; yaşam hakkı ve bunun sürdürülebilmesi için gerekli ihtiyaçları devletlerin karşılama mecburiyeti, dünyanın sahip olduğu kaynakların tüm insanlar için adil dağılımını zorunlu kılmaktadır.

Avrupa sanayileşme ile birlikte, emperyalist fikirlerinin izinde; dünyadaki yeraltı maden ve enerji havzalarını kontrole yöneldi. Bu meyanda, farklı coğrafyaları işgal ederek oranın zenginliklerini Avrupa'ya taşıyarak kendi gücünü ve gelişimini artırdı. Birçok ülkenin bu sömürü düzeni, dünyanın diğer sanayileşmemiş ülkelerin aleyhine muvazeneyi bozarak birçok ülkeler arası savaşa sebep olmuş ve Avrupa kendi içerisinde de birinci ve ikinci büyük savaşların başlatıcısı ve sürdürücüsü olmuştur.

Kendilerine özel misyon biçen global sermaye sahipleri olan aileler, servetlerinin gücü ile süper devletler içerisinde organize olarak bu yapıları global ölçekli çıkarları doğrultusunda istimal etmektedirler. Servetlerini arttırmak ve dünyayı kontrol etmek için gelişmemiş ülkelerde kurdukları sivil toplum

organizasyonları vasıtası ile buraları sömürmektedirler. Gerektiğinde korku ile toplumu kontrol altında alır. İnsan ve toplumların bilinçaltına inerek formatlar ve istediği yönde hareket etmeleri sağlarlar. Gizemli, İlluminati (zihin kontrolüyle, kuruluşları ele geçirerek Yeni Dünya Düzeni (Başkent Kudüs-Kristal Krallığı. On hanedanın krallığı)’ni kurmaya çalışan gizli silahlı yapı) ve Tovistock enstitüsü (sağlık temelli insan psikolojisini etkilemeyi temel alan) benzeri organizasyonlar ile diğer toplumlara kuşatılmışlık hissi ile karamsarlığa düşürerek daha kolay kontrol etmeye çalışırlar. Hafiyelerler (casus) vasıtası ile kendi lehine insanların düşünce ve davranışlarını etkilemek için planlı mesajlar olan propaganda ile onları manipüle ederek; aleyhlerine olan tek sesli yapıları, kendi lehine olacak çok sesli yapılar haline getirme ve çok sesli yapıları da tek sesli yapılar haline getirmeye çalışırlar. Bu manada, gücün hak da değil, hakkın güçte olduğuna inanan, hayatı bir yardımlaşma değil, mücadele gören emperyal vizyona sahip ultra kapitalist bir anlayış yaygınlaşmaktadır. İlimi, teknolojik ve ekonomik üstünlüğe sahip ülkeler, diğer ülkeler üzerinde psikolojik üstünlüğü de elde ederek gelişmişlik düzeylerini sürekli korumaya çalışmaktadırlar. İşte, gücün doruğunda, bunun kibrine kapılarak güç zehirlenmesine maruz kalmış, kendilerini seçilmiş arı (katkısız) ve her şeyi güç ile halledeceğini zanneden yapılar ile mücadele ancak, kolektif bilince sahip halkların sağduyusu ile zaptu rabt (disipline) altına alınabilir. Bunların maksatlarının aksi ile tokat yemeleri ancak, şuurlanan insanlarla sağlanabilir.

Globalleşme sonucu milletlerarası ilişkilerde geleneksel ittifak dönemi bitiyor ve ihtiyaçların değişimine bağlı olarak stratejik ittifaklar da değişiyor. Ülkeler arası meseleler sadece derin diplomasi ile çözülemez, değişen ihtiyaçlara bağlı olarak farklı seçenekler kullanılması gerekir. Buldukları şartlara bağlı olarak, ülkelerin gizli kodları bulunabilir. Coğrafya stratejiyi belirler. İbn-i Haldun’un dediği gibi “Coğrafya sizin kaderinizdir.” Akıl ile yürütülen denge siyasetine bağlı diplomaside “Bekle gör, zamanı gelince vur.” ve “Düşmanı sık değişenin dostluğuna da güven olmaz.” anlayışı hâkimdir. Kendi menfaatlerine göre kavram geliştiren emperyal ülkeler bilgi ve tecrübe birikimi, sahip oldukları askeri imkân ve kabiliyetler ile yeni savaş teknolojileri sayesinde gelişmiş ülkeleri kendine bağımlı hale getirmektedirler. “Muhabere olmadan, muharebe olmaz.”, anlayışıyla maliyeti düşük ve kolay olan; sosyal âlemden, sosyal medya vasıtaları ile elde ettikleri bilgi ile hâkimiyet savaşlarını sürdürmektedirler.

Devletler, vatandaşın, kamu harcamalarına katılım payını adil bir şekilde düzenlenmelidir. Vergide adalet; harca yandan değil, daha çok kazandıran alınmalıdır. Tüm vatandaşlardan toplanılan vergilerle devletin sunduğu sosyal destekler, bir şahsın veya grubun yardımı olmadığı ve bu kaynaklarının birilerinin elinde baskı unsuru olmaktan çıkarılması gerekir. Başta mahalli idareler olarak devletin en temel görevi aç ve açtıktaki insanlara hizmettir. “Bazı insanlar, ihsanlarını muhtaçlara çok pahalıya satarlar.” Tamircilerin azaldığı ve fakat tahripçilerin çoğaldığı zamanımızda vatandaşın görevi, siyaset müessesini daha güçlü ve liyakatli olmasını sağlayarak, kamu kaynaklarının etkin yönetimini gerçekleştirmek olmalıdır. Toplumsal rahatsızlığın artışı gösteren toplumsal hareketlilikteki artış zamanında yöneticiler, zalime karşı izzetli, mazluma karşı merhametli olmalıdır. Tüm toplumun değeri olan önceki kuşakların biriktirdiği iktisadi değerleri verimli kullanmak gerekir. Devleti yeniden yapılandırma sürecinde yoksulluk üreten değil, yoksulluğu ortadan kaldıracak uygulamalara ihtiyaç vardır. Kendi bürokrasi ve burjuvasını oluşturan kirli ve kimliksiz insanların yapılanmalarına müsaade etmemek gerekir.

Her asırda; iktisadi ve sosyal açıdan yeni bir dünya düzeni kurulduğu söylenir; 1715, 1815, 1915 ve 2015’ de bu tarihi dönemeçlerden biri olarak enerji havzalarına yapılan operasyonlar bu fikri desteklemektedir. Birinci Dünya savaşı sırasında, 29 Nisan 1916’da İngilizlerin Osmanlı 6. ordusu karşısında Kut’ül Ammare kuşatmasında bozguna uğramasından sonra 16 Mayıs 1916’ da Ruslarında mutabakatını alan İngiltere ve Fransa aralarında yaptıkları Sykes-Picot gizli anlaşması ile Ortadoğu topraklarını paylaşmışlardı. Bölgede yüz sene sonra benzer bir gizli anlaşmanın alt yapısı hazırlanmaktadır. Monroe (ABD başkanı James) Doktrini ile 1823 senesinde başlayan Amerikan ve Avrupa emperyalizmi iki yüz sene sonra asimetric olarak Ortadoğu’ya tam bir “daimî ve topyekûn savaş hali” ni getirdi. Bu coğrafyayı NATO ve Türkiye üzerinden kendilerine hizmetkâr bir alan oluşturma çalışmalarını da sürdürmektedir. Emperyalist güçler, sömürmek istedikleri bölge ülkelerini kontrollü kaos ile terörle yıldırarak ve vesayet ile dünyadan uzaklaştırıp kendi içine kapalı otoriter bir rejim ile geri kalmış ülkeler üzerinde tüm ekonomik seçenekleri kullanıyorlar.

İnsanlık, zihin gücü ile dünyayı imar ve inşa ile ona yön ve şekil verirken, diğer yandan yaşadığı dünya onun zihniyetini etkilemektedir. Bu noktada Asya ve Avrupa medeniyetlerinin kaynakları temelde farklıdır. Asya medeniyeti dine dayalı ve inançların şekillendirdiği bir anlayışı yansıtırken, Avrupa medeniyeti ise daha ziyade **Roma Hukuku** ve **Yunan Felsefesi**’ne dayanır ve günümüz sosyal ve ekonomik vaziyeti ve dolayısıyla da üretim ve tüketim sistemlerini de bu yapılar belirlemektedir. Kategorik ve toptancı



yaklaşmamak için Batı'yı (AB ve ABD) insanlığa faydalı faaliyetler yürüten ve temelini Hristiyanlık dininden alan birinci Avrupa ile Roma ve Yunan düşüncesine dayanan ve kapitalizmle dünyayı sömüren ikinci Avrupa'yı ayrı tutmak gerekir. Avrupa sanayileşme ile sağladığı üstünlüğünü dünyanın diğer toplumları üzerinde kültürel sömürüye de yönelerek onların medeniyetlerini geriletmiş. Oralarda, bilimde, sanatta ve ekonomide kendi ön kabullerini yerleştirmiş ve bunu tek doğru olarak kabul ettirmeye çalışmıştır. Bilim alanında tekelci bir anlayışla; dünyanın diğer coğrafyalarında halkların geliştirdiği sistem ve buluşları ilmi kabul etmeyerek, sadece kendi çalışmalarını akademik ve ilmi buluş ve çalışma olarak görmüştür. Böylece de toplumların tarihi hafızalarını zayıflatarak, tarih bilincinden (şuurundan) uzak yetiştirilen insanları istediği yönde sevk ve idare etmeye yönelmiştir.

İnsanlığın geçirdiği evrelerden biri olarak; belirli coğrafya insanların köleleştirilmesini ve bunların hür bırakılmasını sadece ekonomik saiklerle yapan emperyalist zihniyet, zamanla artan kölelik maliyetinden kurtulmak için hürriyet verdiğini söylemiştir. Oysa bir işçinin maliyeti, bir kölenin maliyetinden daha düşük olduğu için bu sömürünün yönünü değiştirmiş ve emek üzerinden yeni sömürü yöntemleri keşfetmeye yönelmiştir. İlerleyen zamanlarda artık, bilim ve teknolojinin sağladığı imkânlarla insanlarda artan şuurlanma sorgulamayı da peşinden getirmektedir. Artık insanlar sömürülmek, kandırılmak ve yönetilmek istemiyor; birlikte adil, aldatılmadan ve katılımlı (istişareli) yöntemi istiyor. Geline nokta "karizmatik tek insan" yönetimlerinden "meşveretli heyetler yönetimi" modeline geçilmesini istiyor. Bu manada, yöneticilerin bulunduğu makamların bir imtiyaz değil, bir mesuliyet alanı olarak görülmesi ve bunun gereğinin yerine getirilmesi beklenir.

Ekonomik sistemlerde ahlâkî unsurların göz ardı edilmesine bağlı olarak; genleri ile oynanmış (GDO) ürünlerin kontrolsüz şekilde üretim ve tüketimi toplumların sağlığını ve nesil olarak devamını olumsuz etkilemektedir. Özellikle; "etiketlemelerin" yiyeceğin organik olduğunu söylemek gibi bir ifade ile insanların beklentilerini değiştirmektedirler. Gıda sektörüne hâkim sınıflar; gıda güvenliğini hiçe sayarak diğer insanlar üzerinde operasyonlar yaptığı düşüncesini pekiştirmektedir. Çok kazanma hırsı ile gıdalar üzerinde dönen dolaplar insanları endişelendirmekte ve helal gıda sertifikası gibi güvenli gıda standardı olan ürünlere yönlendirmektedir. Bu gibi toplumu ilgilendiren meseleleri aşmanın yolu; öğretim sistemi dâhilinde değerlerine bağlı hedefi ve ideali olan, akıl edebilen (düşünen), sorgulayan ve belirli ideolojiler ile şekillendirilemeyen sosyal bireyler yetiştirilmelidir. Dünyada çeşitlenerek artan toplumsal meselelerin çözümü de ancak disiplinler (bilimler) arası yardımlaşma ile mümkündür.

Global sermaye sahipleri olan aktörler; iddialı lafların gücüne dayanarak, beylik fikirleri ve uzun süre test edilmeyen ezberleri başkalarına sopa gibi göstererek dünyaya nizam (düzen) vermeleri ahlâkî bir davranış değildir. Halk hâkimiyetine dayanan, temel hak ve hürriyetleri, eşitliği sağlayan yönetimi ifade eden demokrasiyi kullanarak, ancak gerçekte; hak ve hukuku tanımama, zorbalık, keyfi uygulama, zulüm ve tahakküm olan istibdat ile servet elde etmeye ve diğer toplumların kaynaklarını kontrol altına almaya ve böylece servetlerini artırmaya çalışıyorlar. Bu hâkim sınıf, basın gibi tüm iletişim vasıtalarını kullanmakta ve toplumlara kendi değerlerini benimseterek varlıklarını güçlendirerek sürdürmektedirler.

Devlet güçlendikçe; ekonomiye, eğitime, kültüre, sosyal ve aile hayatlarına müdahale ediyor ve devlete bağımlılık ve muhtaçlık arttıkça da ferdi hürriyetler azalıyor. Büyüme devletlerde bir hedef değil, sadece insanların mutluluğu için bir araçtır. Zorlama bir ekonomik büyüme olmadan refah düşüncesinin yerleşmesi gerekir. Bu noktada ulus devletin toplumu kontrol yeteneği, globalleşme ile zayıflamakta ve gelişmeler ile güçlenen globalleşme, acımasız şekilde bir tarafta "kazananlar", diğer yanda "kaybedenler" ortaya çıkarıyor. Bu noktada materyalizm ve ona dayanan pozitivizm benzeri düşünceler sonuç itibarı ile din dışı ve dolayısı ile din karşıtı felsefeler olarak bu uçurumu gideremiyor ve tersine sürekli derinleştiriyor.

Kamu sektörlerinin ülke ekonomilerinin yaklaşık üçte birini oluşturduğu bir yapıda yönetim anlayışı insanların hayat kalitesini önemli ölçüde etkilemektedir. Kamu kaynakları; yönetişim anlayışına uygun olarak etkin ve verimli şekilde kullanılmalıdır. Yöneticiler, kamu kaynaklarını istedikleri gibi değil, halkın istediği şekilde kullanılmalı, israf etmeden, gerçek ihtiyaç ne kadar ise o miktarda kullanılmalıdır. Global düşünerek, yöneticilerinde halk gibi yaşaması gerekir. Bu noktada halkın çoğunluğuna uymak; onların yediği, giydiği ve kullandığı gibi kullanmak gerekir.

Dünyada hızlı şehirleşme ile birlikte iç göçler belirsizlikleriyle sürerken, ekonomik modernleşme ve liberalleşme devam ediyor, geçim imkânları kırılğanlaşıyor ve yaşanan mekânlar kalabalıklaşıyor. Aile ve komşuluk bağları zayıflarken, yeni topluluklar ortaya çıkıyor. Toplumda ferdi istekler yapay bir şekilde kabartılıyor ve tüketim toplumsal statünün ana kaynağı haline geliyor. Değer yargıları, sorgulanıp erozyona uğruyor veya hoşgörüsüz şekillere bürünerek yeniden üretiliyor. Nesiller arası anlayış farklılıkları

çatışmaları hızlandırıyor ve dolayısıyla hayat giderek daha rekabetçi özellikler kazanıyor ve yeni suç ve sömürü şekilleri ortaya çıkıyor. Kadın ve aile modern sistemlerin hep yumuşak karnı olmuş ve kapitalizm bunu iyi bildiği için faaliyetlerini ağırlıklı olarak onun üzerinden yürürlüğe koymuş. Daha çok çalışma hayatına sokulan, daha çok tükettirilen ve bedeni reklâm nesnesine dönüşen ve istismar edilen bir kadın anlayışı kapitalizmin sıradan uygulamaları haline gelmiş durumdadır.

Günümüzde geniş aileden çekirdek aileye geçişin bittiği ve çekirdek aile de parçalanarak atomize olmuş bir aile yapısına dönüşmektedir. Bu durum insanları yalnızlaşarak a-sosyal bir yapıya sürüklenmektedir. Araştırmalar yüz yüze sosyalleşmenin kişileri daha fazla mutlu ettiğini söylemektedir. Vermek ve paylaşmak insanı insan yapan unsur olarak; vermek hizmet toplumu oluşturan kişilerin, almak ise tüketim toplumu oluşturan kişilerin özelliğini taşır. Tüketim toplumu atomize bir toplum olma yolundadır. Sanayi ürünlerindeki israfın önlenmesi için sadelik gerekir; sadelik, değere odaklanmayı sağlar ve böylece israf ve kayıplar fark edilir ve önüne geçilebilir. Bu noktada; “tüketimin bir kültürü olmalı, ancak tüketmek bir kültür olmamalıdır.”

Karşı tarafı iyi anlamanın yolu, onun kullandığı kavram ve kelimeleri biliyor olmaktan geçer. Asya kültüründe yazı değil, söz kıymet ifade eder. Sözlü kültür, yazılı kültürden öndedir. Her ne kadar “hatırdan çıkar satırdan çıkmaz” dense de “ilim kalpten yazıya intikal edince zayı olur” sözü tercih edilmiştir. Yaşayarak öğrenmek; bedeli en yüksek öğrenme şeklidir. Akıllı insan yaşadığı olaylardan ders olan ve hayatını ona göre düzenleyen insandır. Ancak daha da akıllı insan başkalarının tecrübelerinden kendine ders çıkarmayı bilendir. Bu noktada toplumlar maruz kaldıkları temel meseleleri olan; cehaleti marifet (bilgi) ile zarureti sanat ile ve ihtilafı (ayrılığı-gayriliği) ittifak ile çözmeye çalışmalıdır. Dünyada yaşanan gelişimi bu çerçeveden değerlendirerek, artan meselelere hızlı çözümler üretmek mümkündür.

İnsanlık gelecek için, evrensel değerler etrafında, adil, sulh içinde, karşılıklı saygı ve sevgiye dayalı insani değerleri esas alan sosyal ve ekonomik bir sistem kurmalıdır. Mecburiyetten değil, gönüllü sadelik ile fazlalıklardan arınma, eşyaları ayıklamak, gerekli ve zorunluları el altında tutarak yeni bir hayat tarzını benimsemek ekonomik krizlere karşı en müessir yoldur. Böylece her alanda sulh, demokrasi ve adaletin hâkim kılınması ile topluma dair meseleler daha kolay halledilecektir.

## 9. Yeni İş Fikirleri ve Yeni Meslekler

**1. Güvenlik şirketi (korumalık):** Çalışılan yer, kişi veya eşya korumasından ve değerli ürünlerin nakli gibi geniş bir yelpazede iş imkânı sunmaktadır.

**2. Bitki pazarlaması:** Modern bilim birtakım değerleri göz ardı ederek ilerlerken ortaya çıkan kirlenmenin önlenmesi için insanlar geriye doğru bitki temelli ürünlere yönelmeye başladılar.

**3. Ev yemekleri:** Ev hanımlarının ev yemeklerini kendi organizasyonları ile pazarlamaları

**4. Organik oyuncak imalatı:** Tamamen organik maddelerden yapılan oyuncakların her açıdan sağlıklı olması tüketici talebini arttırmaktadır.

**5. Kiralık bahçe/hobi bahçesi.** Senelik kiralanan alanda kişiye özgü ziraat uygulamalarını ifade eder.

**6. Aktariye satış.** Bitki ve organik ürünler, şifalı çaylar, tabii kozmetik, şuruplar, organik baharatlar.

**7. Bitki üretimi.** Bitki temelli ilaçlar için organik bitki üretimine 13.000 bitki türüyle Türkiye fırsattır.

**8. Hazır / prefabrik ev.** Hazır evler hızlı kurulumları ve görüntüleriyle büyük şehirlerden ilgi görüyor.

**9. Bitkisel kozmetik.** Kimyevi maddelerin kullanılmadığı kozmetik ürünlere ilgi sürekli artmaktadır.

**10. Lisanslı depoculuk:** Lisanslı depoculuk sistemi özellikle zirai ürünlerin depolanmasında önemli bir konu ve zirai üretim ve ticaretinde rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

**11. Spor kondüksiyon aletleri ile elektrik üretimi:** Evlerde bisikletin pedalını çevirerek üretilen mekanik enerji ile şarj edilen pillerin enerjisini evlerde kullanmak mümkündür.

**12. Yaşam koçluğu.** İnsanları hayata hazırlamada, onların özel ve meslekî hayatta hedeflerine varmada yardımcı olmak üzere çalışmalar ve hizmetler sunmayı ifade eder.

**13. Evlilik ve aile danışmanlığı.** İlişkiler açısından birtakım meseleleri olan insanların, evlilik ve boşanma sırasında, çocuklarla ve aile ile ilgili kişi veya kişiler arasındaki meselelerin üstesinden daha rahat bir şekilde gelmelerine yardımcı olan uzmanlar.

**14. Temiz enerji mühendisliği.** Yıldırım enerjisi depolama ve rüzgâr ve güneş enerjisi, güneş pilleri, yenilenebilir enerji mühendisliği

**15. Çatı üstü güneş enerjisi santral projeleri.** Yenilenebilir enerjiler çatı üstü güneş enerjisi sistemleri, ev, işyeri veya üretim tesisleri çatısında iç ihtiyaç elektriği üreterek maliyetleri düşüren ideal yöntemdir. Türkiye’de 10 kW altı çatı tipi lisanssız güneş enerji santrali (GES) projelerinin hayata geçirilmesine ilişkin

prosedür sadeleştirildi, süreç hızlandırıldı.

**16. Helal gıda marketi.** İslam dinine göre yenilmesinde ve içilmesinde mahzur olmayan ve helal olarak ifade edilen ürünlerin sağlıklı gıda şartlarına uyarak kesilen, üretilen, içerikleri helal ve sağlıklı şartlarına uyarak seçilerek üretilen gıdaları satan marketlerdir.

**17. İnternet girişimciliği.** Belirli bir risk alarak, üretken ve yenilikçi çözümler geliştiren ve bunları iyi yönetimle birleştiren yeni veya mevcut kuruluşların asıl iş alanları haricinde, internetsiz var olamayacak şekillerde ekonomik aktivite veya sosyal fayda oluşturma veya geliştirmelerini ifade eder.

**18. Şehiriçi adresten adrese ulaşım.** Ulaşımında kişiye özgü çözümler sunmak.

**19. Drone operatörlüğü:** İngilizce' de erkek arı manasına gelen bir insansız hava araçları ticari ve askeri kullanım alanları sürekli genişlemektedir.

**20. Bitki çaylarını şişeleyerek soğuk içecek haline getirmek.** Bitki çayı sıcak su ile belirli bir süre ekstraksiyon (kıvamaştırma) sonrası soğutulur; şişelenip tüketime sunulur.

**21. Kır evleri ve kır hayvancılığı.**

**22. Sosyal medya uzmanı:** Belli bir tecrübe ve donanıma sahip, kısıtlı argümanla kurum veya markaya maksimum fayda kazandıran kişidir. İnternetin her alanda aktif olarak kullanımına bağlı sosyal medya uzmanı elindeki materyalleri en iyi ve kendine özgü bir şekilde kullanarak fayda oluşturmaya çalışan kişidir.

**23. Yeni uzmanlıklar.** Çevre ve enerji hukuku uzmanlığı, organik ziraat mühendisliği, ekolojik turizm ve tatil uzmanlığı.

### Sekizinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. İşletme bütçesi nedir? Açıklayarak, işletmelerin bütçe yapma sebeplerini yazınız.
2. Bütçenin bir yönetim aracı olma sebepleri nelerdir?
3. Maliyet ile ilgili aşağıdaki kavramları açıklayınız: 1.Maliyet nedir? 2.Değişir maliyet: 3.Sabit maliyet: 4.Toplam maliyet: 5.Ortalama maliyet:
4. Üretim maliyetini düşürme usulleri neler olabilir?
5. Gelir nedir? Açıklayarak, işletme gelirleri kaçaya ayrılır?
6. Belirsizlik ve risk kavramlarını açıklayınız.
7. Risk çeşitleri olan; “sistemik risk” ve “sistemik olmayan risk” kavramlarını açıklayınız.
8. “Sistemik olmayan risk” çeşitlerini sıralayarak açıklayınız.
9. Risk yönetimi nedir? Açıklayarak, risk yönetim sürecini sıralayınız.
10. Risk analizi nedir? Açıklayarak, finansal riskten korunma tedbirlerini sıralayınız.
11. Risk yönetiminde SWOT analizi nedir ve hangi faydaları sağlar?
12. İş hayatında başarının temel şartları nelerdir?
13. Başarıyı engelleyen unsurlar nelerdir? Sıralayarak, açıklayınız.
14. Özgüven, kişisel gelişim ve algılama kavramlarını açıklayarak, özgüven artırma usullerini yazınız.
15. Sosyal ve ekonomik gelişimin işletmeler üzerine etkilerini değerlendiriniz.

**DOKUZUNCU BÖLÜM****İŞLETMENİN ANA İŞLEVLERİ**

İşletme veya işletmenin daha alt birimlerinin gayesine ulaşmasını sağlayan çalışmalara **iş** denir.

**İş**, birtakım gayeli faaliyet gruplarından oluşurken **işlev** (fonksiyon) de, diğer faaliyet gruplarından ayırt edilmiş farklı ve işletmenin sürekliliği için gerekli faaliyet gruplarını ifade eder. Bir faaliyet grubunun işlev olabilmesi; işletmenin sürekliliğini sağlaması ve diğer faaliyetlerden kesin olarak ayrılmış olması gerekir.

İşletme, faaliyetlerini verimli şekilde yürütmesi için genel ve temel işlevler mutlaka organize edilerek kurulur. İşletmenin **genel işlevi**; yönetim, **temel işlevleri**; satın alma, üretim ve pazarlama, **destekleyici işlevleri**; muhasebe, finans, insan kaynakları ve halkla ilişkiler, **geliştirici işlevler** ise, AR-GE yönetimi, verimlilik yönetimi ve organizasyon geliştirme işlevidir. Genel ve temel işlevlerden oluşan ve **ana işlevler** olarak isimlendirilen işlevlerden birinin eksikliği işletmeyi ortadan kaldırır. İşletmenin büyüme ve gelişimine bağlı olarak ortaya çıkan işler birbirinden ayrılır, bir bölüm altında bir işlev olarak her birine bir yönetici atanır.

Genel ve temel işlevlerin birleşimi olan ana işlevler yönetim, satınalma, üretim yönetimi ve pazarlamadır.

**1. YÖNETİM İŞLEVİ****1.1. Yönetim ve İlgili Kavramlar**

Yönetim işlevi, kuruluş esnasında veya sonradan belirlenen gayelere ulaşmak için; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrole ilişkin teori, model, yaklaşım ve prensiplerin maharetle uygulandığı süreçtir. Bu faaliyetin yürütüldüğü yer yönetim birimidir.

Yönetim, evrensel bir **süreç**, toplum hayatı kadar eski bir **sanat**, gelişmekte olan bir **bilimdir**. Süreç olarak yönetim; birtakım faaliyetleri ve işlevleri, sanat olarak; bir uygulamayı, bilim olarak da sistemli ve ilmi bilgi topluluğunu açıklar.

**Yönetim bilimi**; yönetimin nasıl olduğu, nasıl olması gerektiği ve nasıl olacağını inceler ve muhtelif disiplinlerce geliştirilmiş bilgilerin ve analitik yöntemlerin birleştirilerek uygulanmasını ifade eder. Yönetim biliminin, bir organizasyonun yapısı ve işleyişi ile personelinin çalışmalarını inceleyen sosyal bir bilim dalı olarak kendine münhasır birtakım özellikleri vardır.

**Yönetim biliminin temel özellikleri:**

1. Yönetim bilimi bir bilimdir.
2. Yönetim bilimi sosyal bir bilimdir.
3. Yönetim bilimi tanıtmak ve açıklama hedefini izler.
4. Yönetim bilimi sevk ve idare bilimidir.
5. Yönetim bilimi sentez bilimidir.

Yönetim ve organizasyon faktörü, bütün işletme faaliyetlerinde geçerli olan müşterek kuralları ortaya koyduğu için, genel bir işletme işlevidir.

**Kamu yönetimi ve özel yönetimin temel beş farkı:**

1. **Gaye açısından**; özel yönetimde gaye kâr olurken kamu yönetiminde gaye hizmettir.
2. **Verimlilik açısından**; özel yönetim nicelik açısından, kamu yönetimi nitelik açısından değerlendirilir.
3. **Aksiyon açısından**; özel yönetim rekabetçi iken kamu yönetimi çoğu kez tekeli karakter arzeder.
4. **Kanun açısından**; özel yönetim özel hukuka tabi, kamu yönetimi ise kamu hukuku kurallarına tabidir.
5. **İşleyiş açısından**; özel yönetim özerk-hızlı, kamu yönetimi kanuni çerçevede-yavaş çalışmaktadır.

Osmanlı Türkçesinde **sevk ve idare** kavramı karşılığı günümüzde **yönetim** olarak kullanılmaktadır. Sevk kelimesi de zamanla unutulmuş, sadece **idare** kelimesi kalmış ve idare ve yönetim kelimeleri, bazen aynı bazen de farklı anlamlarda kullanılmaktadır. **İdare** (yönetim); insan topluluğuna ait çekip çevirme veya bir girişime ilişkin işleri belirli bir anlayışla yürütmedir. Çobanın koyun sürüsünü veya sürücünün aracı kullanması “yönetim” değil, “sevk”tir. “Araçlar sürülür, hayvanlar güdülür, insanlar yönetilir.”

Yönetim evrensel bir süreç olarak insanın olduğu her yerde geçerlidir ve insan bulunduğu herhangi bir yerde ya yönetendir veya yönetilendir. İnsan tek başına kaldığında bile yine yöneten durumundadır; bu kez de kendini yönetir. Tek kişinin gayelerine ulaşmak için, maddi araç ve gereçler ile paranın belirli hedeflere yönelik kullanımı için giriştiği iş, **ekonomik faaliyet** veya **bir iş planlaması** olurken, birden fazla insanın birlikte buldukları ve aralarında kurulan işbirliği **yönetim sürecini** gösterir. Yönetimde, maddi araç ve para kaynakları olmasa bile, belirli faaliyetleri yapmak ve gayelere ulaşmak için insan unsurunun bulunması yeterli ve gerekli bir şarttır.

Zamanımızda “en iyisini bilen devlet (organizasyon)” anlayışından “vatandaşın ortak aklını esas alan devlet (birim)” anlayışına geçilmesi ile toplumda ve kamuda kaynakların verimli kullanımı

sağlanılabilecektir. Geleneksel yönetim anlayışında katı ve dikey organizasyon yerine modern yönetim anlayışına uygun yatay organizasyon, yumuşak hiyerarşi, şeffaf, esnek ve katılımcı yönetim, performansa bağlı ücret ve hesap verilebilirlik kavramları yerleşmelidir. Küçük ve ayrıcalıklı bir grubun iktidarda olduğu yönetim şekli olan **oligarşi** kurum yönetimlerinde her zaman mesele olmuştur. Oligarşik yönetim himayesinde gelişen servetin kaynağı karanlık işadamları grubu olan **oligarklar** ile oligarşi çoğu zaman güç birliği ile kurumları istedikleri şekilde yönlendirmektedirler.

Günümüz demokratik yönetim anlayışı ile genel eğilimler yanında yerel eğilimler de dikkate alınmakta, yöneten ve yönetilen karşılıklı etkileşimli, şeffaf ve katılımcı bir şekilde modern bir yönetim yaklaşımı gelişmektedir. Geçmişte iki yönlü bir kavram olarak yöneteni ve yönetileni içerirken günümüzde yönetim biliminin bakış açısına göre yönetim; “iki taraflı bir ilişki olarak yönetim değil, çok taraflı ve çok araçlı bir ilişki olarak **yönetişim** vardır veya olmalıdır. Tüm kişi ve kuruluşlar tarafından günümüzde, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışı ulaşılmak üzere belirlenmiş bir hedef olarak konulmuştur. Bu gelişim sonucunda artık yönetim kavramı yerine yönetişim kavramı kullanılmaya başlanmıştır.

**Yönetişim**; bir organizasyon dâhilinde tüm süreçlerde yönetenle yönetilenin interaktif (etkileşimli = istişareli) ve katılımcı bir şekilde buldukları modern bir yönetim yaklaşımını ifade eder. Yönetişimin temel unsurları; (1) katılımcı, (2) şeffaf, (3) hesap verebilir, (4) cevap verebilir, (5) eşitlikçi, (6) etkin, (7) hukukun üstünlüğünü gözeten ve (8) stratejik vizyona sahiptir.

Latince kökenli “**politika**” ile Arapça kaynaklı “**siyaset**” kelimeleri Türkçede aynı anlamda kullanılır. **Siyaset**, devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatıyla ilgili özel görüş veya anlayışı ifade eder. Siyaset, etimolojik köken itibariyle seyislik ile aynı kökten gelir ve benzer anlamları içerir. **Seyis**, atları ve ahırını yönetir, fakat atların ve ahırın bir sahibi vardır, o da seyisi yönetir. Siyasetçi de devleti, devletin kurumlarını yönetir, lâkin o devletin de bir sahibi var, o da millettir. Yönetim politikası=idare siyaseti; “yönetimin yönetimi” anlamındadır.

**Yönetim**; organizasyon gayelerinin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol işlevlerine ait kavram, kural, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli olarak uygulanmasıdır. **Yönetim**, ortak gayeli kişilerin yer aldıkları bir organizasyonun kısa ve etkili yoldan hedeflerine ulaşmak için başta insanlar olarak para kaynakları, donanım, demirbaş, hammadde, yardımcı malzeme ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli kullanacak kararlar alma ve uygulama sürecidir.

**Yönetim ve organizasyon ilişkisi**; lügat anlamları ayrı olmasına rağmen, nerede bir yönetim varsa, orada organizasyon da var ve bunun zıddı olarak nerede bir organizasyon varsa orada yönetim de vardır. Yönetim ve organizasyon etle tırnak gibi birbirinden ayrılamaz, sadece öğrenim açısından iki ayrı kavram olarak ele alınır. **Yönetim**, gayeleri belirleyen, temel kuralları ortaya koyan bir süreç, **organizasyon ise**, belirlenen gayelere en etkin ve verimli şekilde ulaşma yolunu gösteren bir sistemdir. Bu açıdan yönetimin başarısı ile organizasyonunu iyi işleyişi arasında sıkı bir ilişki var ve birbirini tamamlayıcı konumdadır. **Organizasyon**; yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir yapı, **yönetim** ise bu yapı içerisindeki bir işlev olarak görülür.

Günümüz toplumları ihtiyaçların zorlaması ile her alanda organize olmaya yönelmekte; başta aile organizasyonu olarak, sivil toplum, devlet ve devletlerarası organizasyonlara gidilmektedir. Organizasyonlar, insanları tek başlarına yapamayacağı işleri yapar; sürekli toplanan verilerin gelecek kuşaklara aktarılması ve çalışanların kariyer yapacakları kurum yapısını sağlar. Toplumun gelişimine bağlı olarak organizasyonlara duyulan ihtiyaçlar sürekli artmakta ve artan bu ihtiyaca daha etkili cevap verebilmek için organizasyonların da geliştirilmesi gerekmektedir. Gelişmiş toplumların önemli niteliklerinden birisi de mümkün mertebe çok değişik faaliyet alanlarında organize olmalarıdır. Hiçbir faaliyet kendi başına organize olmadan hedefine ulaşamaz. Toplumların gelişmişliğinin günümüz kıstaslarından birisi de organizeli toplum olup olmamalarına bağlıdır.

Yaşanan paradigmadaki değişimler, kaos teorisi, şirket birleşmeleri ve globalleşme gibi gelişmeler yönetim düşünce ve kariyerinin yeniden şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bahsedilen bu gelişmeler yönetim alanında; stratejik yönetim, kriz yönetimi, grup yönetimi, stres yönetimi, toplantı yönetimi, değişim yönetimi ve kendi kendine yönetim gibi farklı yönetim tekniklerini de gündeme getirmektedir.

Organize olmuş bir grupta görev alan ve bu görevi yerine getiren kişiye veya kişilere **yönetim organları** denir. Organizasyonlarda yönetenler **yönetici** olurken, işleri yapanlar da **yönetilen** olmaktadır. Yönetim dilinde, yöneten durumunda olanlara **üst** (amir), yönetenlere de **ast** denmektedir. Ast ve üst ilişkileri, yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturur ve organizasyonda görev alan kişiler, aynı zamanda hem yöneten

hem de yönetilen durumunda olabilirler.

**Yönetici;** kâr ve riski başkalarına ait olarak mal veya hizmet üretmek üzere üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve bunları belirli bir ihtiyacı karşılamaya yönelten ve yönetim işini bir meslek olarak yerine getiren kişidir. **Yönetici,** her zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre şartları altında belirli birtakım organizasyon gayelerini gerçekleştirmek üzere kâr ve riske katlanmadan beşerî, fizikî, finans ve bilgi kaynaklarını planlayan, organize eden, yönelten, koordine eden ve kontrol eden kişidir. Yönetici; planlama, organize etme, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol olarak yönetimin işlevlerini uygular. Bu işlevler yönetimin temel işlevi olarak yöneticinin varlık sebebinin de oluşturur. Yönetici, mesele çözen ve karar veren, afakî malumata göre değil, ilgili kaynaklardan bilgi alır, astlarıyla müzakere eder, gençliğin enerji ve dinamizminden, uzman ve yaşlıların tecrübesinden istifade ederek uygun karar veren kişidir.

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için yöneticilerin sürekli olarak, çabuk, hızlı ve isabetli kararlar alarak dinamik olan ekonomik, toplumsal ve siyasi ortamın gereklerine ayak uydurmalıdır. Yöneticiler ve müteşebbisler, faktör şartlarının ve talep yapısının değiştiği, karşılıklı bağımlılığın arttığı, günümüz teknoloji imkânlarının sağladığı görme genişliği ve derinliğinin getirdiği algılama ile ancak başarıya ulaşabilirler. Çünkü teknoloji, insanın kendi gücüyle yapamadığını, aklını kullanarak bulduğu metot ve araçlarla yapabilmesine imkân vermektedir.

Sürekli bir gelişim ortamında, yönetici çevrede olan, birçok değişiklikleri zamanında görüp, hızlı bir şekilde işletmelerin gayelerine uygun ve doğru kararlar alabilmelidir. İşletme yönetimi, iç ve dış etkenler karşısında işletmeyi gayelerine en uygun şekilde ulaştıracak ve çevre ile uyumlaştıracak bir “beyin” görevine yürütür. Bilgili, becerikli, sorumluluk ve vizyon sahibi yöneticiler organizasyon meselelerini hızla çözerek başarılı olurlar.

Yöneticilerin kurum yönetmede başarıları, bazı becerilere sahip olması ve onları geliştirmesine bağlıdır.

#### **Yöneticide bulunması gereken temel nitelikler:**

1. İnsanları tanımak
2. Objektif ve adil olmak
3. Kendine güvenmek ve yetkisini kullanabilmek
4. Yerinde kararlar alabilmek
5. Sorumluluk bilinci ve duygusuna sahip olmak
6. İradesi kuvvetli olmak
7. Analitik beceri ve iletişim becerisine sahip olmak

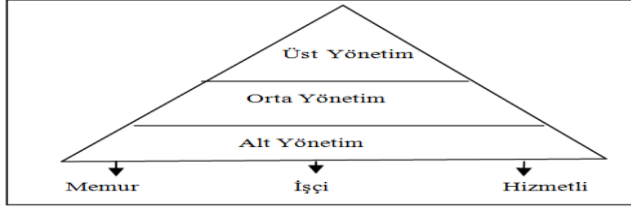
Sıralanan bu nitelikler vasıtasıyla yöneticiler, çalışanlarda bulunan bilgi, beceri, güç ve çalışma azminin ortaya çıkarılmasını sağlayarak başarı kapasitesini artırır. Yönetici açısından hal-hatır sormanın ve tebessüm göstermenin bir maliyetinin olmamasına karşı değerinin ise pahası biçilemez. Bu manada temel yetenek ve niteliklere sahip yöneticiler, işletmenin daha verimli, kârlı çalışmasını sağlayarak işletmenin büyüme ve varlığını sürdürmesine büyük katkı sağlar.

Hiyerarşik yapıdaki konumlarına göre yöneticiler; alt kademe, orta kademe ve üst kademe yöneticiler olarak üç basamakta incelenir. Demokratik organizasyon yapılarının haricinde tüm hiyerarşik organizasyonların oluşumunda var olan yetki (otorite) kavram aracılığı ile organizasyonlar muhtelif hiyerarşik kademelerden oluşan piramit şeklinde bir düzenlemeye giderler.

Organizasyon yönetiminde yöneticiler; işletmelerin basamaklar sırası (hiyerarşi) sisteminde tabanı oluşturan işçi, memur ve hizmetliler dışındaki tüm üst basamakları kapsar. Genelde kabul görmüş bu üçlü sınıflandırmaya göre, işletmedeki yöneticiler basamaklı (hiyerarşik) sıraya uygun olarak ast'tan üste doğru “alt”, “orta” ve “üst” düzey yönetimi diye sınıflandırılmaktadır:

**1. Alt kademe yönetim ve yöneticileri:** Günlük faaliyetlerin yürütülmesinden ve başarılmasından mesul olan ve işçi, memur, hizmetli gibi çalışan ve herhangi bir yönetim görevi olmayan kişileri yöneten; kısım şefleri, kısım amiri postabaşı, ustabaşı, baş kalfa, formen ve odacı başları gibi çalışanlar alt düzey yöneticileri oluştururlar.

**2. Orta kademe yönetim ve yöneticileri:** Bölüm müdürü, fabrika müdürü, daire başkanı veya daire amiri gibi unvan alan orta düzey yöneticiler; plan geliştirir, bunları uygulama aşamasına koyar ve yapılanları kontrol eder, maliyetleri analiz eder ve üst düzey yöneticilere rapor verirler. Üst yönetim tarafından belirlenen gayelere ulaşmak için gerekli olan program ve faaliyetlerin koordinasyonundan sorumlu olarak, işletmenin işlevsel; satınalma, üretim, pazarlama, muhasebe gibi yönetim ile ilgili faaliyetlerle uğraşırlar.



Şekil 9-1: Yönetim Düzeyleri

**3. Üst kademe yönetim ve yöneticiler:** İşletmenin en üst yönetim kademesinde yer alan ve tepe yöneticileri olarak ifade edilen yöneticiler; genel müdür, müdür, başkan, bölüm ve daire müdürleri, daire başkanları, müsteşarlar gibi yöneticilerden oluşur. Çalışmaları genelde işletme dışına dönüktür. İşletmeyi bir bütün olarak görürler ve yönetime ait becerileri; teknik beceri, haberleşme becerisi, insan ilişkileri becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi ve kavramsal beceri gibi becerilere sahiptirler. Üst yönetim, işletmenin etkili bir stratejisini hazırlar ve stratejik yönetimi bir felsefe olarak benimser. İşletmenin CEO ("Chief Executive Officer" = icra kurulu başkanı), olarak bir şirketin, organizasyonun veya acentenin en üst dereceli yöneticisidir.

Hiyerarşik yapıdaki konumlarına göre yöneticiler; alt kademe, orta kademe ve üst kademe yöneticiler olarak üç basamakta incelenirken, yönettikleri faaliyetlerin kapsam veya alanlarına göre; işlevsel yönetici, genel yönetici ve proje yöneticisi olarak ve yönetim şekillerine göre ise, otoriter yönetici, yarı otoriter yönetici ve demokratik yönetici olarak sınıflandırılır.

#### a. Yöneticilerin Sorumlulukları Açısından Sınıflandırılması

**1. İşlevsel Yönetici:** Belirlenen işin kimler tarafından, nerede ve meslekî açıdan nasıl yapılacağı ile ilgilenip sorunlu olan yönetici tipidir. Satınalma, üretim, pazarlama ve muhasebe gibi uzmanlaşmış bir kuruluş faaliyetinden mesul olan yönetici işlevsel yöneticiye örnektir.

**2. Genel Yönetici:** Kurumun bütün işlevlerinden sorumlu olan kişidir. Büyük bir şirket, bunun bir işletmesi veya onun bir alt bölümü gibi karmaşık bir birimi yöneten ve onun tüm faaliyetlerinden sorumlu olan yönetici tipidir.

**3. Proje Yöneticisi:** Projelerle çalışan organizasyonda her proje için seçilen yöneticinin o projenin gerçekleşmesinden sorumlu olan yönetici tipidir.

#### b. Yöneticilerin Hiyerarşik Yapıya Göre Sınıflandırılması

**1. Üst Kademe Yöneticisi:** Organizasyonun bütünü ile ilgilenen, uzun dönemli planlar yapan ve stratejiler belirleyen yönetici tipidir. Üst düzey yönetici; kurumun gayelerini ve bu gayelere ulaşmada izlenecek stratejileri belirler, dış çevresini gözden geçirir, kurumun tümünü ilgilendiren kararlar alır ve bunları uygulamaya koyar.

**2. Orta Kademe Yöneticiler:** Kurum içerisinde üst yönetim ile uygulayıcı alt yönetici düzeyi arasında görev yapan kadrolardır. Güçlü insani özelliklere sahip orta düzey yönetici, kendi grubuyla ve diğer ast ve üst gruplarla uyumlu şekilde çalışan yönetici tipidir. Müdür, şef, uzman gibi unvan ve pozisyonlardaki yöneticiler olarak; üst seviyede alınan kararları aşağıya doğru yansıtan ve gerekli uygulamaları başlatan ve izleyen bir rol üstlenir.

**3. Alt Kademe Yöneticileri:** Kurumun günlük faaliyetlerinin başarılması için yönetime dair işlevleri olmayan iş görenleri yönetmekten mesul olan; şef, ustabaşı, usta ve nezaretçi gibi isimler alan yönetici tipleridir. Bunlar işlerin veya hizmetlerin iş akışına ve kalite standartlarına uygun olarak yerine getirilmesinden mesul yöneticilerdir.

#### c. Yönetim Şekillerine Göre Yönetici Tipleri

**1. Otoriter Yönetim Şekli-Komutan Tipi Yönetici:** İnsanı bir üretim aracı olarak gören, belirli katı kurallar ve disiplinler çerçevesinde üst yönetimin alt yönetim üzerinde etkin olduğu ve kararların üstten alta doğru bir emir zinciri ile alındığı bir yönetim şekli ve bu yönetime uygun yönetici tipidir.

**2. Yarı Otoriter Yönetim Şekli – Dengeli Yönetici Tipi:** İş ve insan unsurlarına eşit seviyede önem veren, belirli kurallar ve disiplinler çerçevesinde alt yönetimin üst yönetim karar mekanizmasına biraz daha katıldığı bir yönetim şekli ve buna uygun bir yönetici tipidir. Burada yöneticinin insani gelişmişlik seviyesi yüksek ise insani yönetime, insani yönü zayıf ise otoriter yönetime eğilim gösterir. Eğitim seviyesinin yükselmesi, insanların nispi olarak daha fazla realist düşünceye sahip olmaları bu yönetim şeklinde biraz yumuşama sağlamıştır.

**3. Demokratik Yönetim Şekli – Demokratik Yönetici Tipi:** Alt düzey yönetimlerin üst düzey yönetime

karar verme sürecinde tam olarak katıldığı ve ben merkezli değil, biz merkezli bir yönetim yaklaşımıdır. Kararlar, astların görüş ve teklifleriyle, çalışanların desteğiyle katılımlı şekilde alınmakta ve tamamen gönüllü olarak benimsenip uygulanmaktadır. Günümüz demokratik organizasyon yönetme anlayışında yöneten ve yönetilen karşılıklı etkileşimli bir şekilde modern bir yönetim yaklaşımı gelişmektedir.

### 1.2. Yönetimin Temel Özellikleri

Kâr hedefi olsun veya olmasın, bütün organizasyonlarda yer alan yönetim faaliyetinin temel özellikleri bulunmaktadır. Bunlar:

**1. Beşerî Özellik:** İnsanın yalnızca insanlarla olan ilişkisinde yönetim faaliyetinden söz edilebilir; çünkü insan yönetim faaliyetinin temel unsurudur. Yönetimde yöneten de yönetilen de insandır ve bu sebeple, insanın eşya veya hayvanla olan ilişkilerinde yönetim süreci yoktur. Yöneten ve yönetilenin insan olmaması durumunda yönetim faaliyetinden değil; yönetilen araç ise sürme, hayvan ise gütmeye söz konusudur.

**2. Gaye Özelliği:** Yönetim faaliyetinden söz edebilmek için, mutlaka bir gayenin olması gerekir; çünkü yönetim, kâr ve/veya sosyal fayda oluşturma, süreklilik ve topluma hizmet gibi bir veya birden fazla genel ve özel gayeleri gerçekleştirilmeye yönelik bir faaliyettir. Yönetici, genel gayelerle çelişmeyecek şekilde, özel gayeleri gerçekleştirme yolunda tüm çabaları uyumlaştırır.

**3. Grup Özelliği:** Yönetimin olması için, bir yönetici ve en azından bir yönetilen insana, yani bir gruba ihtiyaç vardır. Yönetim faaliyeti bir grubun faaliyeti ile gerçekleşir, tek kişinin gayelerine ulaşmak için giriştiği iş, ekonomik faaliyet olurken birden fazla insanın birlikte bulunmaları ve sosyal ilişkileri yönetim sürecini başlatır.

**4. İşbirliği Özelliği:** Yönetim faaliyetinden arzulanan sonucun alınabilmesi için, yönetimde bir grup insanın bir araya gelmesi, çabalarını birleştirmeleriyle işletme gayesine ulaşabilir. İnsanların birlikte çalışmaları, karşılıklı yardımlaşmaları ve gayeye daha kolay bir şekilde ulaşmaları, işbirliği sayesinde mümkün olur. İşbirliği olmadığında, yönetim faaliyeti kargaşa ve çıkmazlara girip başarısız olur.

**5. İşbölümü ve Uzmanlaşma Özelliği:** İşletmelerde yapılacak işler belirli ölçülere (kriter) göre bölümlendirilir. Bölümlendirilen belirli işler de belirli süre çalışan kişiler uzmanlaşırlar ve işlerinde başarılı olurlar, işlerinde uzman olan kişilerin başarısı ise, bir bütün olarak işletmenin başarısına yansır.

**6. Koordinasyon Özelliği:** İşletme içinde istenen sonuçlara ulaşmak için faaliyet gösteren bölümlerin ve fertlerin aralarında çatışma ortamı oluşturmadan, uyum içinde çalışmaları esastır. Uyum olmaması durumunda, yönetim, yetkisini kullanarak koordinasyon sağlama yoluna gider.

**7. Evrensel Özellik:** Yönetim faaliyeti, işletme organizasyonları yanında; devlet kuruluşları, üniversite, hastane, lokanta, sigorta şirketi, dernek, vakıf, cami ve kilise gibi dini kuruluşlar ve aile gibi kâr gayesi takip eden veya etmeyen dünyanın her yerinde bütün kurum ve kuruluşlarda vardır. Bu organizasyonların her biri sahip oldukları sınırlı kaynaklarla yüksek verim elde etmek ve hedeflerine ulaşmak için yönetim faaliyetlerini yürütürler.

**8. Yetki Özelliği:** Organizasyonda çalışan kişilere iş yaptırmak ve gayelere ulaşmak için, karar alma ve uygulama hakkına, yani yetkiye ihtiyaç vardır. Kişilerin kendi istekleriyle koordineli bir şekilde hareket etmeleri çok az karşılaşılan bir durum olduğundan, birçok durumda yönetimin, yöneticinin aldığı kararları astlarına uygulatabilecek ferdi bir otorite kurmasını zorunlu kılar.

**9. Hiyerarşik Özellik:** Yönetimde kargaşaya sebep olmamak için, belirli bir gaye dönük çalışan kişilerin, aynı zamanda bir nizam içinde çalışmaları gerekir. Yönetimde hiyerarşik düzen ve her bir basamaktaki yöneticilerin yetki ve sorumlulukları açık olarak ortaya konulduğunda, ast-üst ilişkisi düzenlenerek hangi astın, kime bağlı olduğu ve bir üst olan yöneticinin kimlere emir vereceği konusunda tereddüt oluşmaz.

### 1.3. Yönetim Şekilleri

İbn-i Haldun, İslam ilimlerinin bütün dallarından, tabii ve sosyal ilimlere kadar, çağına ulaşan çeşitli tahlillerle sosyoloji ilminin birçok temel prensiplerini Batılı ilim insanlarından yüzlerce sene önce ortaya koydu. Sosyolojinin ilk kurucusudur. Tarih, siyaset teorisi ve sosyal psikoloji alanlarında İtalyan Makyavelli'ye; Sosyal düzenin genel esaslarında Montesqu'ya; Tarih Felsefesi sahasında Rosseau ve Ouguste Comte'ye; Devletlerin çöküşü ilkesinde İngiliz Tarihçisi Gibban'a; Pedagoji dalında ise William James ve Spencer'e ışık tutan metotlar belirledi.

İbn-i Haldun, ünlü eseri Mukaddime de her alanın kendine münhasır birtakım kuralları olduğunu belirtir. Devlet yönetimi konusunda günümüze ışık tutan çok ileri görüşler ortaya koymuştur. Temel ekonomi konularına da değinerek, ekonominin kendine has kanunları olduğunu belirtir ve herhangi bir zorlama ekonomik hayatı alt-üst edeceğini belirtir. Ekonomik gelişmenin bir üst sınırı vardır ve ondan sonra



duraklama ve gerileme başlar. Tahrik edilen insani ihtiyaçların artma hızı, bunları karşılayacak kazanç ve gelirlerin artış hızından fazla olduğu için bir noktada yetersizlik başlayacağını ifade eder. Yönetim anlayışının sosyo-ekonomik gelişime bağlı olarak gelişeceği ve insanların içerisinde bulunduğu çevre şartlarının onların yönetim ve diğer alanlarını belirlediğini ifade etmektedir. Bu anlamda günümüz işletmelerinde yönetim anlayışını yansıtan, yönetim şekillerini ve yönetici tiplerini de (1) otoriter, (2) yarı otoriter ve (3) demokratik yönetim olarak üç kısımda incelenir:

**1. Otoriter Yönetim Şekli:** Bu yönetim şekli insanı bir üretim aracı olarak gören, belirli katı kurallar ve disiplinler çerçevesinde üst yönetimin alt yönetim üzerinde etkin olduğu ve kararların üstten alta doğru bir emir zinciri ile alındığı bir yönetim şeklidir. En üst düzey yönetimin aldığı kararlar bir emir niteliğinde alt birimler tarafından uygulanır. Alt seviyedeki yönetim karar alma merci değil, bu kuralları uygulama ve bu uygulamayı kontrol etme ile yükümlüdür. Otoriter yönetici, statükocu olarak içinde bulunduğu durumu korumak için insanı değil, işe önemseyen astlara verdiği emirlerde itaat isteyen, sert ve katı bir komutan tipi yönetici niteliğini taşır. Klasik dönem yöneticisidir.

**2. Yarı Otoriter Yönetim Şekli:** İş ve insan unsurlarına eşit seviyede önem veren, belirli kurallar ve disiplinler çerçevesinde alt yönetimin üst yönetim karar mekanizmasına biraz daha yoğun olarak katıldığı bir yönetim şeklidir. Burada yöneticinin insani gelişmişlik seviyesi yüksek ise insani yönetime, insani yönü zayıf ise otoriter yönetime eğilim gösterir. Eğitim seviyesinin yükselmesi, insanların nispi olarak daha fazla realist düşünceye sahip olmaları bu yönetim şeklinde biraz yumuşama sağlamıştır.

**3. Demokratik Yönetim Şekli:** Alt düzey yönetimlerin üst düzey yönetime karar verme sürecinde tam olarak katıldığı ve ben merkezli değil, biz merkezli bir yönetim yaklaşımıdır. Kararlar, astların görüş ve teklifleriyle, çalışanların desteğiyle katılımlı şekilde alınmakta ve tamamen gönüllü olarak benimsenip uygulanmaktadır. Günümüz demokratik organizasyon yönetme anlayışında yöneten ve yönetilen karşılıklı etkileşimli bir şekilde modern bir yönetim yaklaşımı gelişmektedir. Bu gelişim sonucunda artık yönetim kavramı yerine; bir organizasyon dâhilinde tüm süreçlerde yönetenle yönetilenin interaktif (etkileşimli = istişareli) bir şekilde buldukları modern bir yönetim yaklaşımı olan **yönetişim** kavramı kullanılmaktadır. Günümüz insanları işe duygusal zekalarını da dahil ederek kendileriyle ilgili alınan kararlara katılarak daha insan merkezli bir yönetim anlayışı arzu etmekte ve organizasyonlarda artık, itaatin yerini inisiyatif almış; çalışanlar yukarıdan aşağıya emredilenlere uymak yerine, işlerin mübalağasız nasıl yapılacağı konusunda kendi inisiyatiflerine yer verilmesini istemektedirler. Hiçbir ideoloji insan hayatından daha değerli olamaz anlayışı gereği günümüz insanları duygusal zekâlarını da işe dâhil ederek kendileriyle ilgili alınan kararlara katılarak daha insan merkezli bir yönetim anlayışı arzu etmektedirler. Yönetimde mantikî zekânın yanında duygu yönlü zekâyı da iyi kullanmanın gereği ortaya çıkmakta ve organizasyon dâhilinde buna bağlı olarak birlikte mübalağasız olumlu (pozitif) düşünce geliştirmek yönetişimin başarısını arttırmaktadır.

Demokratik yönetim anlayışıyla, geleceği yönetmek, beklenti yönetimi ve gelişim sonucu toplumsal sınıfların problemlerine paket çözümler üretme yolunda önemli merhaleler kat edilmiştir.

#### 1.4. Yönetim Teorilerinin Tarihi Gelişimi

İnsanlar birlikte yaşamaları ve gruplar halinde çalışmaya başladıklarından itibaren etkin bir koordinasyonun sağlandığı ortak kuruluşlar ortaya çıkmış ve bunların yönetimi gündeme gelmiştir.

Yönetim biliminin tarihî gelişi; (1) Mezopotamya, Çin, Mısır, Roma, Osmanlı Devleti dönemlerinde yönetim uygulamaları, (2) Enderun, (3) 18. yy. sanayi devrimi ve (4) 19.yy. sonlarında ABD’de yönetim bir bilim haline gelmiştir. Tarihi belgeler de yönetim konuları Milattan Önce 3000 senelerine kadar inilebilmektedir. Yönetimin, farklı bir faaliyet alanı olarak yoğun bir şekilde incelenmesi Sanayi devriminden sonra bilhassa 1900’lerden itibaren sistemli bir şekilde gelişmeye başlamış ve belirli kurallara sahip bir çalışma alanı olarak 20. asrın bir ürünü olarak kabul edilmektedir. Bu teorilerin varmak istediği hedef insan temelli, insanı merkeze alan bir anlayışı yerleştirmektir.

Yönetimin, farklı bir faaliyet alanı olarak incelenmesi sanayi devriminden sonra 1900’lerden itibaren, sistemli gelişimi ve belirli kurallara sahip bir çalışma alanı olarak 20. asrın bir ürünü kabul edilmiştir. Bu gelişim; (a) endüstri öncesi yönetim yaklaşımı ve (b) bilimsel yönetim yaklaşımı olarak; (1) klasik yönetim teorisi, (2) neoklasik yönetim teorisi ve (3) modern yönetim teoriler olarak üçe ayırarak incelenir:

**1. Endüstri Öncesi Yönetim Teorisi:** Bilimsel yönetim öncesi veya endüstri öncesi dönemin insanların birlikte yaşama ve çalışmaya başlamalarıyla ortaya çıktığı ve 1880’li senelere kadar sürdüğü kabul edilir. Bu dönemde yönetici durumunda olanların genellikle işlerini sınırsız yetkiler içinde yürüttükleri ve üst ve ast arasındaki ilişkiler daha ziyade otokratik liderlik içinde olduğu görülür. Daha ziyade yönetimde adalet konularının öne çıktığı ve adalet ihtiyacı, ister yönetici olsun isterse de yönetilen, herkesin talebidir. En

küçük topluluk olan aileden ve toplumun genelinde, ikili ilişkilerde her düzen adalet üzerine kurulmalıdır.

İşletme yönetiminde yönetilen, yönetenden herkese eşit mesafede olmasını beklediği durumda yöneticinin temel görevi, adaleti herkes için sağlamaktır. Büyük Selçuklu Devleti ve Osmanlı Devleti gibi senelerce büyük coğrafyalarda yaşayan insanları adaletli bir şekilde idare etme bilgi ve becerisini gösteren yönetim uygulamaları tarihimizde mevcuttur.

İşletme yönetiminde hem kültürel farklılıkları kabul etmek hem de bu farklılıkları başka kültürlerle olan modellerle aşmaya çalışmak hem bir çelişki ve hem de büyük bir yanılgıdır. Bu sebeple bu kültüre ilişkin meseleleri, bu kültürün insanları asırlar önce nasıl çözmüş veya çözüm için neler tavsiye etmiş ise ona bakmak gerekir. Mesela; Büyük Selçuklu Devleti veziri **Nizamülmülk** (Tunus, 1018 -İran, 1092) ünlü eseri "**Siyasetname**" de, padişahlara verdiği nasihatte şöyle demektedir: "Padişahın, haftanın iki gününde adalet divanını kurup, zalimlerden mazlumların haklarını aramaktan, suçlulara ceza vermekten başka çaresi yoktur. Halkın da bunu bizzat kendisinden duyması, bu hususta bulunan en mühim kıssalardan birkaçını anlatarak, her olay için birkaç örnek vermesi gereklidir. Sultanın mazlumları ve adalet isteyenleri haftanın iki gününde sarayına çağırıp onların şikâyetlerini dinlediği memlekete yayılınca, zalimler ve müstebitler kendilerine padişahın vereceği cezadan korkarak ellerini millet malından ve zulümden çekerler. Padişah hiçbir zaman memurlarının durumundan gafil olmamalı, devamlı onların hal ve durumlarını kontrol etmeli, onlardan zulüm ve hıyanet zuhur ederse, hiç yerlerinde tutmayıp, azletmelidir. Diğerlerinin ibret alması için suçları derecesinde onları cezalandırırsa, ceza korkusundan hiç kimse, padişah aleyhine bir şey düşünemez. Bir kişiyi büyük bir işe memur ederse, onun arkasından kendisi bilmeden, durumunu ve çalışmasını kontrol edecek bir müfettiş göndermelidir. Padişahların dört grubun suçlarını bağışlamamaları gerekir. Birincisi memleketin yıkılmasına çalışan, ikincisi haram iş işleyen, üçüncüsü devlet sırrını korumayan, dördüncüsü dili ile padişaha dalkavukluk ederken, kalbi ile onun muhalifleri ile anlaşma yapanlar. Padişah, ülkede cereyan eden olaylar hakkında uyanık olursa, kendisinden hiçbir şey gizlenemez."

**Uygulama yönü itibarı ile yönetimin sanat boyutunda;** sanatı icra etmek için önce bilgi ile donatılmış beceri gerekmektedir. Bu sebeple yönetici sürekli araştırmacı olmalı, bunun için okumalı ve önceki nesillerin uygulamalarından faydalanmayı bilmelidir. Yönetici değişen şartlara ve insan modellerine uygulanabilecek yeni ve özgün yönetim modellerini geliştirmelidir.

Sanayi devrimine kadar gecen sürede Lonca Sistemi ve Ahilik Sistemi gibi meslekî uygulamalarla üretim ve işletmecilik alanında önemli gelişmeler olmuştur. **Ahilik**, Anadolu'da 13. asırda görülmeye başlayan, Selçuklu devletinin yıkılma sürecinde sosyal düzeni sağlamada ve Osmanlı Devleti'nin kurulmasında büyük rolü olan bir tür meslek ve dayanışma organizasyonudur. **Ahilik**, iyi ahlâkın, dürüstlüğün, adaletin, kardeşliğin ve yardımseverlik gibi bütün güzel meziyetlerin birleştiği bir sosyal ve ekonomik düzendir. Batıdaki lonca tipi organize olmanın benzeridir. Kardeşlik esasına dayanan ahilik teşkilatının kurucusu 1171-1262 seneleri arasında yaşayan Ahi Evran, Horasan'dan Anadolu'ya göç etmiş, önce Kayseri ve bilahare Kırşehir'e yerleşmiş ve orada **Ahiyan** (kardeşler) ve hanımı da **Bacıyan** (bacılar) olarak ifade edilen meslekî teşkilatı kurmuşlar. 13. asırda yerleşik Bizans esnafıyla rekabet edebilmek için Müslüman esnafın kendi aralarında oluşturdukları bir nevi dayanışma sistemi olan "ortasandık" uygulaması bir ahilik müessesidir. Esnaf sandığı (kesesi) olarak bilinen **Ortasandık**, esnafın kendi arasında yardımlaşmak gayesiyle kurduğu bir finans sistemi olarak; üyelerin bağış ve aidatları ile biriken fon, dara düşen veya çiraklık ve kalfalık safhalarını geçerek ustalığa yükselip de kendi işini kurmak isteyenlere faizsiz olarak kullandırılan sermayedir.

Ahilik prensiplerinde ve kültüründe insan iki kürekli bir kayığa benzer; bir kürek ekonomi, ticaret ve sanat gibi işleri temsil eder, diğeri ise insan ilişkilerini ve ahlâkî değerleri oluşturur. Lonca ise, herhangi bir iş kolunda usta, kalfa ve çirakları içene alan Avrupa kaynaklı meslekî bir dernek, organizasyondur. Loncalar; faaliyet alanı aynı olan kimselerin, bilhassa 7. ve 8. asırda itibaren Avrupa'da faaliyet yürüten ve bir pirin, üstadın (ustanın) yönetimi altında oluşturdukları özel meslekî bir organizasyondur.

Her ne kadar yönetimin ilmi gelişimi klasik yönetim döneminde atıldığı kabul edilse de, tarihin eski çağlarından bu döneme gelinceye kadar olan ve ortaya atılmış fikirlerin büyük etkisi vardır. Bu anlamda; Sümer, Babil, Mısır, İbrani, Arap, Yunan, Roma medeniyetleri, İran'ın, Çin'in, Selçukluların, Osmanlıların, İngilizlerin, Fransızların, Almanların yönetim biliminin gelişmesinde büyük katkıları olmuştur.

**2. Klasik Yönetim Teorisi:** 1778'lerden sonra başlar 1940'lara kadar sürer. James Watt'ın, 1763 senesinde ilk kullanılabilir buhar makinesini yaparak başlattığı Endüstri (Sanayi) Devriminden, İkinci Dünya Savaşına kadar geçen dönemde görülen uygulamalar, "Klasik (geleneksel) Yönetim Teorisi" olarak bilinir. Sanayi Devrimi ile gelişen buhar makinesi, benzin ve elektrik motorunun gelişmesi, modern toplum

ve modern organizasyonların ortaya çıkmasına büyük katkıda bulunmuştur. Sanayi devrimi ile birlikte yeni üretim yöntemlerinin uygulanmaya konulması büyük fabrikaların kurulmasına, büyük miktarlarda hammaddelerin alınmasına, çok sayıda işçinin işe alınmasına ve büyük pazarların araştırılmasına yol açmıştır. Bütün bu gelişmelerin getirdiği, teknik, sosyal, ekonomik ve organizasyon hareketi şekli yönetim meseleler ön plana çıkmasına yol açmıştır.

Klasik yönetim yaklaşımında insan unsuru, diğer üretim faktörleriyle bir tutulmuştur. Organizasyon, iş, görev, yetki, sorumluluk, model, kural gibi soyut kavramlardan oluşan bir yapı içine, insan unsuru bir makine gibi iliştilereceği varsayılmıştır. Bu anlayışta iyi bir organizasyon yapısı geliştirilmeye çalışılırken, 'insan gerçeği (beşerî unsur)' görmezlikten gelinmiş ve diğer taraftan geliştirilen yönetim modelinin her yerde ve her işletmede geçerli olacağı kabul edilmiştir. Ancak söylendiği gibi işler gerçekleşmemiş ve meseleler çözülmediğinden yeni çözüm yolları ileride neoklasik yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkacaktır.

Klasik teori yönetime ait meseleleri çözmeye yönelik kendi içinde Bilimsel Yönetim, Yönetim Süreci ve Bürokrasi olarak üç yaklaşım geliştirmiştir:

**2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı:** İnsan dâhil tüm üretim faktörlerini en verimli bir şekilde kullanmak gayesiyle geliştirilmiş birtakım kurallar bütününden oluşmaktadır. Bu yaklaşım ile üretim süreçlerinin planlanması ve kontrolü ile üretim artışı hedeflenmiş ve bunun içinde zaman etüdü çalışmaları yapılmıştır. Frederick Taylor'un ileri sürdüğü ilmi yönetim yaklaşımı, işletmenin tüm alanları için geçerli genel bir yönetim teorisi değil, yalnızca üretimin teknik yönüne uygulanabilecek birtakım kurallar bütünüdür. Taylorizm olarak isimlendirilen bu yeni görüş, verimi artırmaya mukabil, personelin bedeni ve ruhi yıpranmasına sebep olmuştur. Dolayısıyla bu yaklaşım işletmenin yalnızca teknik yönüyle ilgilenmekte, işletmenin sosyal yönünü dikkate almadığı söylenebilir. Sendikaların bu sisteme karşı çıkmalarıyla yeni arayışlar gündeme gelmiştir. **Bilimsel yönetimin temel ilkeleri;** (1) en iyi tek yol, (2) iş bölümü, (3) inansal motivasyon araçları ve (4) iş görenlerin ilmi yöntemlerle seçilmesi olarak sıralanır.

**2.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı:** Yönetim süreci yaklaşımı klasik teorinin bu ikinci yaklaşımı olarak Fransa doğumlu (1841–1925) Fayol yapmış ve Avrupa da çağdaş yönetim düşüncesinin öncüsü olmuştur. Fayol yönetimi ilk kez işlevsel bir süreç olarak düşünmüş ve işletmedeki faaliyetleri, işletme işlevleri ve yönetim işlevleri olarak ikiye ayırarak daha önce yalnızca teknik açıdan incelenen yönetim olayına yeni bir boyut daha kazandırmıştır. Fayol'un yönetime ikinci bir katkısı da birtakım yönetim kuralları ortaya koyarak bunları açıklamıştır. Fayol'un katkılarından sonra, yönetim kavramı, okullarda öğrenilebilir bir düzeye gelmiştir.

**2.3. Bürokrasi Yaklaşımı:** Alman Sosyolog Max Weber (1864–1920) ortaya atmıştır. Klasik yönetim yaklaşımının Amerika'daki öncüsü Taylor, Fransa'daki öncüsü Fayol, Almanya'daki öncüsü Max Weber'dir. Bunlar klasik yaklaşım dâhilinde türsel düzeyde yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. **Bürokrasi,** işlerin görülmesini aksatan, gereksiz yazışma ve zaman kayıplarına yol açan bir kavram değil, aksine ideal manada bir yönetim düzeni ve şeklidir. Max Weber'e göre, tam bir tarafsızlıkla kurallara uyulması etkinlik açısından ideal bir yönetim düzeninin kurulmasını sağlar. Bu yaklaşımın kuralları diğer klasik yaklaşımın kurallarına benzer ancak, bürokratik yönetim yaklaşımında kurallara kesin bir itaat şarttır.

**3. Neoklasik Yönetim Teorisi:** Davranışsal yönetim yaklaşımı olarak da ifade edilen neoklasik yönetim yaklaşımı 1940'lı senelerde başlayıp, 1960'lı senelere kadar süren dönemde etkili olmuştur. Klasik teorinin kişisel olmayan yönetim yaklaşımı, başta işçilerden gelen büyük bir tepki ile karşılaşması sonucu, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji gibi değişik alanları temsil eden yazarlar, davranışsal (neoklasik) yönetim yaklaşımını başlatmışlardır. Klasik yönetim anlayışının en çok eleştiri alan yönü, insan unsurunu ikinci plana atmış olması, onun robot gibi davranabileceğini varsaymasıdır. Neoklasik yönetim yaklaşımını, bu eksikliği görmüş ve gidermeye çalışmışlardır. İşletmecilik alanındaki gelişmelerde bunu zorunlu kılmasından dolayı neoklasik teori, klasik teorinin temelleri üzerine kurulmuş, klasik teoriye bir şeyler ilave etmiş, değiştirmiş ve bazı yönlerden de genişletmiştir. Bu yaklaşım, klasik yaklaşımdan farklı olarak, yönetim kavramları ve konularını ortaya atmıştır. İnsana yalnızca çalışırken değil, aynı zamanda bir grup içindeyken veya bir organizasyon içindeyken de bakılmalıdır. Dolayısıyla neoklasik yaklaşım, klasik yaklaşımın pasif kabul ettiği insanı, aktif bir üretim faktörü olarak değerlendirmektedir.

**Neoklasik yaklaşımın ele aldığı temel konular;** insan davranışı, insanların yetenekleri, kişiler arası insani ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, motivasyon, biçimsel olmayan organizasyonlarda ve diğerlerindeki değişim ve gelişmelerdir. **Neoklasik teoride temel varsayım** gerek kişi, gerekse iş grubu olarak işçinin psikolojik ve sosyal yönlerinin dikkate alınması gerekliliğinden hareketle esas olarak organizasyon içi insan davranışlarının incelenmesi için girilen HAWTHORNE araştırmaları ile

başlamıştır. Bu araştırmalar sonucu işletmenin bir sosyal sistem olduğu ve bu sistemin en temel unsurunun insan olduğu ortaya konmuş ve verimliliğin fizikî iyileştirmelerle ilişkisinin az olduğu, bunun yerine daha çok sosyal faktörlerle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. İnsanların inançları, gayeleri, tutumları, alışkanlıkları, değer yargıları, gelenekleri ve aralarında kendiliğinden oluşan gruplar, üretim verimliliğini büyük oranda etkilemektedir. Bundan hareketle aslında yönetim, yöneticilerinde bir parçası olduğu sosyal bir sistemi yönetmeye çalışır.

Neoklasik yönetim anlayışı yönetime birçok yenilikler getirmiş, ancak bu yönetim de bütün dikkatleri insan davranışında yoğunlaştırmasından dolayı, diğer alanların ihmaliyle hataya düşmüştür. Klasik yönetim yaklaşımının, insanı resmi bir organizasyon yapısı içinde bir makine gibi görerek, hata yapmışsa, neoklasik yönetim yaklaşımı da bütün dikkatleri insan davranışları üzerinde toplamakla, aynı hataya düşmüştür. Daha sonra gelen araştırmacılar, insan unsurunu esas almakla bütün işletme probleminin çözülemeyeceğini ispata çalışmışlar ve işletmeyi sistem dâhilinde bir bütün olarak görmek gerektiği üzerinde çalışarak modern yönetim yaklaşımını ortaya koymuşlardır.

**4. Modern Yönetim Teorisi:** Klasik ve neo-klasik (davranışsal) yaklaşımların eksikliklerini giderme gayesiyle yapılan çalışmalar sonucu modern yönetim yaklaşımı gelişmiştir. Bu çalışmalar 2. Dünya savaşı sonrası bilhassa 1950'lerden itibaren hız kazanmıştır. Modern yönetim yaklaşımı; her işletmeyi bir sistem olarak görür ve olayları tek bir açıdan ve çevre şartlarından kopuk olarak incelemek yerine, her olayı belirli bir çerçevede, başka olaylarla ilişkili olarak incelemeye çalışır. Değişen çevre şartlarını dikkate alarak yönetim teorilerinin pozitif yönlerine farklı bakış açısı kazandıran bir yönetim teorisi. Sistemde organik bir yapı söz konusu ve insan makinenin bir parçası değil, sistemin en önemli unsurudur. Sistemde birbirinden etkilenen ortak bir gayeye yönelmiş olan unsurlar bulunur. Çeşitli parçalar, süreçler ve gayeler ele alınır ve bir sonuca bağlanır. Modern yönetim yaklaşımı, modeller ve sistemler kurmaya yönelik, belirli ilmi kavramlara dayanan, bakış açısı ve analitik bir temeli olan sentezci bir yaklaşımdır. Yönetim ve organizasyon meselelerini çözmeye yönelik temel; sistem yaklaşımı, durumsallık yönetim yaklaşımı ve dinamik yönetim yaklaşımı olarak üç bakış açısı ve alanı vardır:

**1. Sistem Yaklaşımı.** Modern organizasyon ve yönetim yaklaşımlarının temelini sistem görüşü temsil eder. Sistem yaklaşımı olayları (sistemleri) tek bir açıdan, başka olay ve çevre şartlarından kopuk olarak inceleme yerine, her olayı belirli bir çerçeve dâhilinde başka olaylarla ilişkili olarak incelemek ve bütünü ele alan bir yaklaşımdır. **Sistem;** belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ilişkisi olan bir bütündür. Her sistemin alt sistemi olduğu gibi her sistem bir başka üst sisteminde bir alt sistemidir. Sistemler açık ve kapalı olarak iki şekildedir. **Açık sistem;** sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alış-verişi varsa bu sistemler açık sistem olarak; insan, hayvan, işletme gibi ifade edilir. **Kapalı sistem** ise sistem ile çevresi arasında alış-veriş, etkilenme yoksa çalar saat gibi o sistem kapalı sistemdir ve entropi sebebiyle bir süre sonra faaliyetlerini durdurmak zorunda kalır. Bir sistem olarak işletme; yönetim, satın alma, üretim, muhasebe, pazarlama, insan kaynakları, AR-GE vb. gibi alt sistemlerden meydana gelmiştir. İşletmenin bu alt sistemler arasında muhtelif ilişkiler vardır ve bu ilişkiler dikkate alınmadan işletme yönetilemez. İşletme açık bir sistem olarak, işletmeye bağlı alt sistemlerin çevreleri ile ilişkileri vardır ve işletme sistemi maddi olduğu kadarda sosyal bir sistemdir. İşletme sisteminde girdi-süreç-çıkış akışını sürekli ve düzenli kılmak için bir seri yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesi gerekir. Sistem yaklaşımının temel hedefi yönetim olayının ve unsurlarının birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu durum yönetimde bir yenilik olarak organizasyonları, çevreleri ile birlikte ilişkili bir açık sistem olarak ele alınmasını sağlamıştır.

**2. Durumsallık Yönetim Yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre değişik durumlar ve şartlar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Durumsallık yönetim yaklaşımı; organizasyonu bir sistem olarak ele almakta ve organizasyon yapısını çeşitli iç ve dış şartlar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak görmekte ve her yerde ve her şartta geçerli olan bir organizasyon yapısının olmadığını müdafaa eder. Organizasyonun iç ve dış çevresindeki değişimlere göre yönetim sistemi belirlenecektir. Önceki yönetim yaklaşımlarında işletmenin iç şartları dikkate alınmış ve dış çevre ile ilgili gelişmeler ve değişiklikler sabit kabul edilmiştir. Bu yaklaşımda ise yönetim ile ilgili meseleleri, iç faktörler kadar dış faktörler de dikkate alınarak incelenmektedir. Durumsallık yönetim yaklaşımı; yönetimin evrenselliğini kabul etmemekte ve her zaman bütün faaliyetleri yönetmek için **"tek bir en iyi yol"** olmadığını belirtmekte ve o anki durumu gerektirdiği yönetim teknikleri uygulanmalıdır görüşündedir. Yine bu yaklaşıma göre etkin bir yönetim, organizasyonun gücüne, teknolojinin tipine ve çevre şartlarına bağlı bir durumdur.

**3. Dinamik Yönetim Yaklaşımı:** Gönüllülük esasına dayanan, her cihetiyle esnek, işbirliği, üst düzey katılımı sağlayan yeni bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayışta yönetimin; gelişimi, değişimi ve üretici rolünü dikkate alan, şeffaflık, açıklık, değişkenlik ve bütüncül yapıya dayalı faktörler temel belirleyici olmaktadır. İnsanlığın tarihi gelişim sürecine bakıldığında ilmi ve teknolojik gelişim açısından; ilkel toplum, ziraat toplumu ve sanayi toplumu aşamalarından, bilgi toplumuna, buradan da bilgi ötesi topluma doğru bir yönelim görülmektedir. Bilgi toplumun da bilgi üretilir, paylaşılır ve bilgi sürekli gelişime açık olmasından insan ve onun yaşam alanını sürekli gelişime açık bulundurur. Dinamik yönetim yaklaşımına göre, her şey her an değişebilir niteliktedir. Dinamik yönetimde geçerli ve önemli bir anlayış toplam kalite yönetimi uygulamalarıdır. Toplam kalite yönetimi; iç ve dış müşteri beklentilerinin karşılanmasını hedefleyen ve tüm süreçlerin bu hedefe göre sürekli geliştirilmesini ve iyileştirilmesini hedefleyen, insanı merkeze alan bir yönetim anlayışıdır.

### 1.5. Yönetimin Temel İşlevleri

Yönetim evrensel (cihanşümul) bir süreç olarak, organizasyonun büyüklüğü, faaliyet alanı, hukuki yapısı, tipi ne olursa olsun belirli bazı işlevlerin yerine getirilmesi ile etkili bir yönetim sağlanabilir. Yönetim bilimcilerinin görüş birliğine varamadıkları işlevlerin sayısı, dört ile yedi arasında değişmektedir. Burada; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol olarak 5 temel işlev esas alıp incelenecektir.

#### 1.5.1. Planlama İşlevi

Yönetim faaliyetinin ilk işlevi, kuruluşun etkin yönetimi için mutlaka iyi bir plan yapılması gerekir. Plan hazırlama ve plan yapma işine planlama denilmektedir.

**Planlama işlevi**, yönetimin ilk işlevi olarak kuruluş için iyi bir plan hazırlama faaliyetini ifade eder.

Plan, karar verme gibi geleceğe yönelik olmasından dolayı benzer, fakat kararlar aynı şey değil, arasındaki temel fark planın daha ayrıntılı olması ve ilmi nitelik taşımasıdır. Bu açıdan her plan bir karar niteliğine sahipken, her karar bir plan özelliği taşımaz. **Karar**; bir kişinin, bir yöneticinin veya bir organizasyonun birkaç seçenek arasından bir tanesini tercih edeceği bir seçme faaliyetidir. Planlama olmadan kararlar verilebilir, fakat karar vermeden planlama yapılamaz. Bir kararın plan niteliği taşıması için gayeye ulaştıracak araç ve imkânların seçimini, belirlemesini ve kullanılan yol, şekil ve zamanı gibi hususların ilmi olarak ve ayrıntılarıyla belirlenmeleri gerekmektedir.

Planlama, sınırsız ihtiyaçlar ile sınırlı kaynaklar arasında bir dengeyi sağlama ve bir plan yapma işi olarak diğer yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinin temelinde yatan önemli bir faaliyettir. Planlamaya ekonomik anlamda bir kaynak dağıtım mekanizması olarak bakıldığında; sınırsız ihtiyaçlar ile sınırlı kaynaklar arasında bir dengeyi sağlama mekanizmasıdır. Geleceği yönetme ve kaynakları dağıtma aracı olan planlama neyin yapılacağına, nasıl yapılacağına, ne zaman harekete geçileceğine, bütün bu çalışmalarda kimlerin sorumlu olacağına belirlenmesi ve tespiti sürecidir.

Planlama, organizasyonun bütün merhaleleri için geçerli olan bir işlev olmasından zamana en çok bağlı olan bir işlevidir. Zaman yönetiminde vakit çizelgesinin hazırlanması, yapılacak işlerin iş planı dâhilinde zaman çizelgesine bağlayarak sürdürülmesi önemli bir uygulamadır. **Planlama**, bir plan yapma faaliyeti olarak, organizasyonun gelecekteki başarısı için gayelerin belirlenmesi ve bu gayelere ulaşmak için gerekli işlerin ve kaynakların kullanımının kararlaştırılmasıdır. **Planlama**, gelecekte organizasyonun nerede olmak istediğini ve oraya nasıl varılacağını açıklayan ve yöneticilerin gayeleri belirledikleri ve bu gayelere ulaşması için gerekli yöntemleri tanımladıkları bir plan hazırlama sürecidir. **Plan** ise geleceği önceden tasarlama işi olarak gelecekte tutulacak yol ve davranış şekli ve faaliyettir. **Plan**, belirli gayelere ulaşmak için önceden alınan tedbirler olarak yapılacak işlerin önceden tek tek belirlendiği bir taslak (kurgu) olarak ifade edilir.

**Planlamanın temel gayesi**; faaliyetleri koordine etme, yöneticilerin önlerini görmelerini sağlama, kaynakların israfını önleme ve kontrol faaliyetlerinde standartları önceden belirlemek için yapılır.

**Planlamanın faydaları**; bütün faaliyetleri hedefe yöneltir, diğer yönetim işlevlerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır, tahminde uzmanlaşma sağlar, belirsizlikleri azaltarak, kararlarda yol gösterici olur, yöneticileri günlük işlerin üzerine çıkarır, tehdit ve fırsatları göstererek kaynakların verimli kullanılmasını sağlar ve keşifler ve yenilik sağlamayı kolaylaştırır vb. gibi sıralanabilir. **Planın mahzurları ise** bazen plan, yapanların görüş açısını göstermekten ileriye gidemez, hedeflenen konulardan bazıları gerçekleşmeyebilir, geleceğe dönük tedbirler gerektirir, standart uygulamalar getirir, sürekli düzeltme gerektirir, işletme dışı gruplardan etkilenir ve zaman ve enerji kaybına yol açar gibi sayılabilir.

**Yöneticilerin plan yapma sebepleri**; (1) belirsizlikleri ortadan kaldırmak, (2) belirlenen hedeflere

odaklaşmak, (3) koordinasyonu kolaylaştırmak, (4) etkinliği arttırmak ve (5) kontrol standartları belirlemek için plan yaparlar.

**Planlama ile** (1) ne yapılacaktır? (2) kim yapacaktır? (3) ne zaman yapılacaktır? (4) nasıl yapılacaktır? (5) hangi kaynaklar kullanılacaktır? Ve (6) niçin yapılacaktır? gibi bu **altı soruya cevap aranır**.

**Planlama faaliyetinin özellikleri;** (1) planlama kapsamlı bir faaliyettir, (2) planlama sürekli bir faaliyettir, (3) planlama bir seçim ve tercih faaliyetidir, (4) planlamanın önceliği vardır, (5) dikkatleri gayeler üzerinde yoğunlaştırır gibi 5 özelliği vardır.

**Planlamanın beş aşaması mevcuttur:**

1. Mevcut durumun gözden geçirilmesi
2. Gayelerin belirlenmesi
3. Gayelere ulaştıracak varsayımların belirlenmesi
4. Alternatiflerin belirlenmesi ve kararlaştırılması
5. Alternatiflerden uygun olanın seçilmesi ve uygulanması

Plan, türleri açısından çeşitli ayrımlar olması sebebiyle farklı sınıflamalar yapılmaktadır. Seviyeler açısından ve zaman olarak sınıflandırmalar yapıldığı gibi tek kullanımlı ve sürekli planlar olarak ayrılabilir. Uygulamada daha çok kullanılan, dar olandan en geniş olana kadar planlar; gayeler, siyasetler, yöntemler, programlar, projeler, bütçeler olarak genelde 6'ya ayrılabilir.

**1.5.2. Organizasyon İşlevi**

Organize etme ve teşkilatlanma olarak da ifade edilen organizasyon işlevi planlama işlevini izler ve planda belirtilen hususlara uygun bir yapı oluşturma faaliyetini içerir. **Organizasyon faaliyeti;** işletmenin gayelerine ulaşılabilmesi için, yapılacak işlerin tanımlanması ve gruplanması; işleri yerine getirecek kişilerin, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve atanması, verimli ve etkin bir faaliyet ortamı oluşturabilmek için gerekli fizikî şartların hazırlanması çalışmalarının tümü bir arada organizasyon faaliyeti veya **organizasyon süreci** olarak ifade edilir.

**Organizasyon kavramının süreç ve yapı olarak temel iki anlamı vardır:**

**1. Bir süreç olarak organizasyon:** Planda belirlenen gayelere ulaşmak üzere belirlenen yollara uygun bir organizasyon yapısı kurmayı ve hedeflere en kısa zamanda ve en az maliyetle ulaşmak için yönetenler ve yönetilenler arasında hiyerarşik ve formel (biçimsel) bir yapının kurulması, işlerin, bunları yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin açıkça belirlenmesi faaliyetidir.

Organizasyon faaliyeti sonucu ortaya organizasyon yapısı çıkar ve bu yapıya organizasyon denir.

**2. Bir yapı olarak organizasyon:** Belirlenen gayelere ulaşmak üzere, birbiriyle bağlantılı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için kişilerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görevler ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcı ve süreklilik gösteren bir bütün yapısıdır. Organizasyon ile insanların beraberce iş görme ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan formel (biçimsel, resmi) bir yapı oluşturulur. Ayrıca formel (şekli) yapıya bağlı olarak organizasyon dâhilinde kişi ve gruplar arasında kendiliğinden oluşan ve hiyerarşik esaslara dayanmayan ilişkileri sergileyen enformel (gayri resmi) bir organizasyon yapısı ortaya çıkar.

**Organizasyonlara duyulan ihtiyacın sebepleri;** insanları tek başlarına yapamayacağı işleri yapar, sürekli toplanan verilerin gelecek nesillere aktarılması ve çalışanların kariyer yapacakları kurumsal yapıyı sağlar, toplumların gelişimine bağlı olarak organizasyonlara duyulan ihtiyaçlar sürekli artmakta ve artan bu ihtiyaca daha etkili cevap verebilmek için organizasyonlar geliştirilir. Gelişmiş toplumların mühim özelliklerinden birisi de mümkün olduğunca çok değişik faaliyet alanlarında organize olmalarıdır. Hiçbir faaliyet kendi başına organize olmadan hedefine ulaşamaz. Günümüz toplumları ihtiyaçların zorlaması ile her alanda organizasyona yönelmekte; başta aile organizasyonu olarak, sivil toplum organizasyonu, devlet ve devletlerarası organizasyonlara gidilmektedir.

Organizasyon ile ilgili; sorumluluk ve hesap verme gibi iki temel unsur bulunmaktadır.

**Organizasyonun temel unsurları:**

**1. Sorumluluk:** Bir şeyi yapma zorunluluğu olarak işe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Organizasyona ait sorumluluk, bir kimsenin organizasyon işleri, işlevleri veya görevleri yapma zorunluluğunu ifade eder. Sorumluluk yetki devrinin ayrılmaz bir parçası olarak kişi bir görevi kabul ettiği anda mesuliyet kendiliğinden doğar. Yetki akışı, yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşir. Yetki devredilir ancak sorumluluk devredilemez ve yönetici yetki devrinde sorumluluktan kaçamaz. Ancak devredilen yetki ile birlikte sorumluluk da ortaya çıkar. Yetki ve sorumluluk birbirine eşit olmalıdır.

**2. Hesap Verme:** Yönetici, astından hesap sorma hakkına sahip, organizasyon üyesi kişi de kendisinden yüksek kademeli yetkililere hesap vermekle yükümlüdür. Organizasyon üyesi kişinin sorumluluk duymasının yanı sıra üst yöneticilere hesap verme zorunluluğu da vardır. Yöneticini önemli görevlerinden birisi de yetki, güç, mesuliyet ve hesap verme arasında makul bir denge oluşturmaktır. Organizasyon şema veya yapısı, yönetici için bu ilişkilerin yapısal bir duruma getirilmesinde bir araç olmaktadır.

Tek kişinin kendine ait işlerini düzene koyması organizasyon değil, bir iş programlamasıdır. Organizasyon, birlikte yaşayan ve grup halinde sosyal veya ekonomik gayeleri gerçekleştirmek için kurulmuş olan her insan topluluğu için gerekli olan bir süreçtir.

**Organizasyon faaliyetinin sağladığı temel faydalar:**

1. Organizasyon işlevi, net ve berrak bir çalışma ortamı elde edilebilmesini sağlar.
2. Organizasyon süreci sayesinde her kişinin, bölümün görev, yetki ve sorumlulukları belirlenir.
3. Organizasyon işlevi ile oluşabilen tereddütler aza indirilerek verimli bir çalışma ortamı sağlanır.
4. Organizasyon süreci sonunda, karar ortamı bir yapıya kavuşur ve tüm işletmede ast-üst ilişkileri belirlenerek, hiyerarşik yapı oluşturulur ve böylece her işin bir sorumlusu belirlenmiş olur.

**Organizasyon işlevi sonucu ortaya çıkan yapı:**

1. İşletmeyi gayelerine ulaştıracak işler detaylı olarak belirlenmiştir.
2. İşlerin gruplandırılması ile işletmenin temel işlevleri yürütecek ana bölümler ortaya çıkmıştır.
3. "İşe göre insan" kaidesinin uygulanabilmesi için işlerin teknik ve beşerî özellikleri belirlenmiştir.
4. İşletmede tüm çalışanların çalışacağı bölümler ile sahip olması gereken nitelikler belirlenmiştir.
5. İşler ve o işin yapılışı için gerekli donanım ve beşerî özellikler dikkate alınarak bölümlere ayrılır.
6. Hiyerarşik yapılanma ile bölümler ve çalışanlar arasındaki iletişim ilişkileri belirlenmiştir.
7. İşler ve bunlara bağlı yetki ve sorumluluklar bir araya gelince mevki/pozisyonlar belirlenmiştir.

**1.5.3. Sevk ve İdare İşlevi**

Yöneticinin, kurum gayelerine başkaları ile birlikte ulaşmak için yöneltme faaliyetini yürütmesi sevk ve idare olarak ifade edilir. **Sevk ve idare;** planlar yapıp, organizasyon yapısı kurularak, gerekli görevlendirmeler yapıldıktan sonra, bu yapının gayeye ulaşması için harekete geçirilmesi ve işletmede görev yapanlara, bunu etkin ve verimli yoldan yapmaları için yol göstermedir. Yönetici, çalışanlara liderlik ederek organizasyon gayelerine ulaşmak için onları motive etmek gayesiyle yetki kullanır. Yönetici bunu emir olarak bildirir. Emir; verimliliği sağlamak için kesin, açık, eksiksiz ve mantığa uygun olarak verilir ve iyi bir haberleşme ağı kurulması buna katkı sağlar. Çalışan personeli uyumlu bir şekilde çalıştırmanın iki temel yolu; ödüllendirme ve cezalandırma şeklinde olmalıdır.

Planlama ile başlayan yönetim sürecinin, organizasyon işlevi ile çatısı oluşturularak, faaliyete geçmeye hazır yapının faaliyete (harekete) geçirilmesi sevk ve idare işlevi ile gerçekleşir. Bu işlev yönetim sürecinin dinamik (hareketli) yönünü oluşturur ve süreklilik niteliği taşır. Yöneticilik, **başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatı** olarak kabul edilmesiyle sevk ve idare işlevi yönetimin çekirdeğini oluşturur ve işletmede görev yapan insanlara, bunu etkin, verimli yoldan yapmaları için teşvik edici ve yol gösterici bir özelliğe sahiptir. Değişik kaynaklarda; "yürütme", "yönverme" veya "emir-komuta" olarak kullanılan sevk ve idare, yönlendirmeyi de çağrıştırdığı ve konunun tek kelime ile ifade edilebilmesi sebebi ile "yöneltme" kavramı da kullanılıyor.

Yöneticilerin sevk ve idare işlevini yürütürken, hedefsiz faaliyetlerin netice vermeyeceği gerçeğinden hareketle çalışanları devamlı olarak hedeflere yönlendirmesi gerekir. Bu süreçte yöneticiler; planları ve gayeleri yol gösterici ve yönetimi kolaylaştırıcı unsurlar olarak kullanırlar. Sevk ve idare işi ile yönetici; emir verme ve yapılacak işleri idare etme yanında; insanların verilen emirlere olumlu şekilde karşılık vermesini sağlamak için çalışanları yakından tanınması ve onları liderlik vasfı ile motive etmesi gerekir. "Marifet iltifata tabidir" ifadesine uygun olarak çalışanlar taltif edilmelidir. Bu manada kuruluşlarda etkin ve verimli bir sevk ve idare sisteminin kurulup sürdürülebilmesi için yönetim ve organizasyona dair bazı şartların yerine getirilmesi gerekir.

Kuruluşlarda etkin ve verimli bir sevk ve idare sisteminin kurulup sürdürülebilmesi için yönetim ve organizasyona dair bazı şartların yerine getirilmesi gerekir.

**Etkin bir sevk ve idare sistemi kurulabilmenin temel şartları:**

1. İşletme ve personeli iyi tanımak
2. Takım ruhunun tesisi ve geliştirilmesi
3. Görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyen personeli işletmeden uzaklaştırmak

5. Yönetici her yönü ile diğerlerine iyi bir rehber olmalı
6. Yönetici personeli ve aralarındaki çatışmaları sürekli kontrol etmeli
7. Yöneticiler ilgilenmesi gereken ana konu ve ayrıntıyı birbirinden ayırmalı
8. Yönetici astları ile istişareye önem vermeli
9. Astlara hata ve yanılma hakkı ile ödül ve ceza sistemi kurmalı

Sevk ve idare işlevini yerine getirmede yöneticinin sahip olduğu ve kullandığı; (1) yetki (selahiyet-otorite), (2) emir, (3) iletişim, (4) liderlik ve (5) motivasyon gibi beş temel unsur bulunmaktadır.

#### **Sevk ve idarenin temel unsurları:**

**1. Yetki** (salahiyet-otorite): **Başkalarını** gayelere doğru yönlendirmek ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu bir haktır. **Yetki, başkalarını** yönetme, onlardan bir şeyi yapmalarını isteme ve karşılığında itaat bekleme hakkıdır. **Yetkinin kaynakları;** (1) kanuni (şekli, işlevsel) (2) bilgiye dayalı ve (3) kabul edilme gibi değişik sınıflandırmalar vardır. İşletme ve işletme yönetimi konularında daha çok kanuni yetki söz konusudur. **Kanuni yetki;** bulunulan kanuni pozisyondan doğan yetki olarak ifade edilir. Mesela, genel müdürlük, rektörlük, şube müdürlüğü gibi yetkiye sahip yönetim pozisyonlarıdır.

**Yetkinin üç temel özelliği;** (1) yetki bir haktır, (2) bu hakkın kullanımı karar vermeyi ve harekete geçmeyi gerektirir ve (3) yetki organizasyon gayelerinin başarılması için kullanılır, şeklinde sıralanır.

**Yetki türleri;** kurumlarda insanların verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamak için; komuta, kurmay, işlevsel ve proje yetkisi gibi dört çeşit yetki türü bulunmaktadır:

**1. Komuta yetkisi:** Yönetim pozisyonunda bulunan yöneticilerin o pozisyonla ilgili görevin yapılması konusunda astları üzerinde emir-komuta yetkisi bulunmaktadır. Bu yetki tam ve kazanılmış bir yetki olup, görevle ilgili karar verme, astlara emir verme ve görevle ilgili kaynakların dağıtılmasına ilişkindir. Astlar kendilerine üstler tarafından verilen bu emirleri yerine getirirler.

**2. Kurmay (Müşavir) yetkisi:** Yöneticiler tarafından kullanılan, bölüm, birim ve çalışanlara yalnızca kendi uzmanlık alanı ile ilgili konularda danışmanlık yapmak ve tavsiyelerde bulunmakla sınırlı bir yetkidir.

**3. İşlevsel yetki:** Kuruluşlarda bazı yöneticiler kendi bölümlerinin dışında diğer bazı bölümlerdeki astlar üzerinde yalnızca uzmanı oldukları alanlarda tam ve doğrudan yetkiye (emir komuta yetkisi-karar ve emir verme, kaynak dağıtma) sahip olabilirler. Bu, görevli buldukları bölümlerin haricinde bulunan diğer bölüm çalışanları üzerinde kullanılabilen yetki, işlevsel bir yetkidir.

**4. Proje yetkisi:** Matriks organizasyonlarda bulunan yetki türüdür.

**Yetki devri;** organizasyonda bir görev ve yetkinin başka bir yöneticiye aktarılmasıdır. Burada, yetkiler devredilebilir ancak sorumluluklar devredilemez.

Güç ve yetki kavramları birbiri içine iyice girmiş ve ayırım yapılması zorlaşmıştır. Yetki, organizasyonda bir görev ve mevki ile yani kişiye münhasır olmayan bir özellikle ilgili iken güç ise daha ziyade bir yeteneği ifade eder ve kişiye özgü (münhasır) bir durumdur. **Güç;** bir kişinin veya organizasyonun diğer kişi veya kişilere bir şeyi yaptırabilme yeteneğine sahip olmasıdır. **Güç,** bir şeyi yapabilme, diğer kişilere düşüncesini kabul ettirme yeteneği yani diğer kişilerin davranışlarını etkilemede kişinin sahip olduğu yeteneklerdir. **Gücün kaynakları;** (1) kanuni güç, (2) ödüllendirme gücü, (3) zorlayıcı (korkutma) gücü, (4) uzmanlık gücü, (5) beğeniye (karizmaya) dayanan güç olarak beş ayrı tipi bulunmaktadır.

Organizasyonda yetki görev ve mevki olarak elde edildikten sonra yetkili kişi diğerleri üzerinde güç sağlamış olur. Başarılı yönetici, yetki ile gücü astları üzerinde birbirine eşit ağırlıkta uygular.

**2. Emir:** Sevk ve idare işlevini yürütürken yetki (otorite-salahiyet) sahibi olan yöneticilerin kullandığı temel araç olarak liderlik boyutu ile bir arada düşünülmelidir. Emirler organizasyon yapısı ile oluşturulan hiyerarşik ilişkiler çerçevesinde üstten aşağıya doğru astlara verilir. Yöneticinin isteklerinin yerine getirilme zorunluluğu, isteklerin emirler olarak isimlendirilmesine sebep olur.

**Emir;** başkalarını gayelere doğru yönlendirmek ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu bir haktır. **Emir,** bir hareketi başlatan, devam etmekte olan bir faaliyeti durduran, direktif ve talimatlardır. İşletmelerde ast-üst ilişkilerini ifade eden emirler; yazılı veya sözlü olarak iki şekilde olabilir. Yazılı emirler, zaman alıcı, ancak daha somut ifadeler olarak işletme içindeki hiyerarşiye uygun şekilde yerine getirilir. Sözlü emirler ise vakitten tasarruf sağlar ve yönetici ile astının yüz yüze gelmesini sağlar, zaman zaman hiyerarşik düzenin dışına çıkılmasına da sebep olabilir.

#### **İyi bir emrin temel özellikleri:**

1. Emrin verileceği kişi veya birimler, emrin içeriğine uygun olmalıdır.
2. Emirler, yazılı veya sözlü olsun, açık ve kesin şekilde ifade edilmelidir.



3. Emrin gayesi asta açıklanmalı ve yerine getirilebilir olmalıdır.

4. Bir şekilde hatalı olduğu anlaşılan bir emir gereken izahat yapıp zamanında geri alınmalıdır.

5. Emir verme ve uygulama sürecinin yapıcı olması, emri veren ve alanın sürekli ilgisine bağlıdır.

**3. İletişim:** Komünikasyon (haberleşme, muhabere) olarak da ifade edilen iletişim; mesaj gönderici ve mesaj alan olmak üzere üç mühim unsuru olan ve bilgi, tecrübe, duygu, görüntü veya sesin iletilmesi ve işlenmesi sürecidir. Organizasyonlarda, çalışanlar arası beşerî ilişkilerin düzenlenmesinde; karşılıklı bir güven ortamının tesisi ve ihtiyaç duyulan bilgi verme ve bilgi alma olarak önemli bir süreçtir.

**4. Liderlik:** Başkalarını gayeler etrafında toplamak üzere etkileyen ve başkalarından üstün niteliklere sahip olan kişiye **lider** denir. Belirli gayeleri gerçekleştirmek üzere; başkalarını etkileme sürecine de **liderlik** denir. Lider kişilik, kendisi şartların gereğini yapmaya talip olur veya başkaları tarafından uygun görülür. Kişinin liderlik niteliklerinin şartların gerektirdiği nitelikler; etkileme gücü veya karizması olması gerekir. Liderin başkalarını gayelere yönlendirmek için kullandığı araç güç olmaktadır.

**5. Motivasyon:** Kişilerin belirli bir gayesi gerçekleştirmek üzere davranışları ve bu gaye için sahip oldukları bilgi, yetenek (kabiliyet) ve enerjisi tam olarak işe koymaları şeklinde ifade edilebilir. Burada yöneticinin görevi, çalışanları işe isteyerek çalışmalarını sağlayacak şekilde motive etmesi, teşvik etmesi, isteklendirmesi ve sevdirmesidir. Bir davranışın ve düşüncenin gereğine, bütünü ile kendini inandırmak ve para, maddî kazanç ve statü ilerisinde sebepler uğruna çalışma aşkı da geniş manada bir motivasyondur.

**Özendirme (teşvik) araçları;** (1) ücret, prim ve ödüller, (2) sosyal kolaylıklar, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, (3) takdir, övgü ve yapıcı eleştiri ve moral vermek, (4) terfi ve kariyer geliştirme imkânları, (5) sosyal statü ve prestij (saygınlık, itibar, ün) sağlamak, (6) çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katılmak, (7) iş güvencesi ve iş güvenliği sağlamak, (8) yetki, inisiyatif ve sorumluluk vermek ve (9) eğitmek ve yetiştirme şeklinde sıralanmaktadır. İşletme yöneticiler çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını iyi bilmeli ve bu motive etme planlarını özendirme araçlarına dayandırarak uyguladığında başarıyı yakalayacağını unutmamalıdır.

#### 1.5.4. Koordinasyon İşlevi

Düzenleştirme, uyumlaştırma ve eşgüdüm diye de ifade edilen koordinasyon yönetimin dördüncü işlevi olarak yönetimin ayrılmaz parçası ve diğer yönetim işlevlerinin yürütülmesi için gerekli bir faktördür.

**Koordinasyon;** organizasyon üyesi olan çalışanların çabalarını birleştirmek ve zaman açısından uyumlu kılmak, hedefe varmak için iş ve faaliyetlerin birbiri peşi sıra gelebilmesi ve birbirini tamamlaması için gerekli olan yönetim işlevidir. **Koordinasyon,** bir işbirliği sistem ve mekanizması olarak bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için hedefler, faaliyetler, organlar ve kişiler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasını ifade eder. Organizasyonun değişik bölüm ve bu bölümlerin yöneticileriyle yönetilenlerin birbirlerinin yaptıkları işlerden haberi olması koordinasyon açısından çok önemlidir. Haberleşme düzeni iyi işlemeyen bir organizasyonda bölümler, kararsız ve birbirlerinin rakibi durumuna düşebilir.

Koordinasyon işlevinin düzgün ve etkin yürüyebilmesi için bazı temel ilkelere uyulması gerekir.

#### **Koordinasyon ilkeleri:**

1. İyi ve basit bir organizasyon yapısı kurulması,
2. Sorumlu kişiler arasında yüz yüze görüşme sağlanması,
3. Plan ve programların uyumlaştırılması,
4. İyi bir iletişim düzeninin kurulması,
5. Koordinasyon işlevi sürekli olarak uygulanmalı,
6. Organizasyonda işbirliği anlayışının kurulup geliştirilmesi,
7. Gönüllü koordinasyonun teşviki,

Koordinasyon faaliyeti organizasyon içi ilişkilere bağlı olarak; (1) dikey koordinasyon, (2) yatay koordinasyon, (3) merkezi koordinasyon ve (4) çapraz koordinasyon olarak dörde ayrılır.

**Koordinasyon görevinin etkinliği için;** iyi ve sade bir organizasyon yapısının kurulması, plan ve programların uyumlaştırılması, iyi bir haberleşme düzeninin kurulması, organizasyonda işbirliği anlayışının geliştirilmesi, gönüllü koordinasyonun özendirilmesi gibi temel noktalara dikkat edilmesi gerekir.

#### 1.5.5. Kontrol İşlevi

Yönetim süreci planlama ile başlar ve işletmelerin gayelerine ulaşip ulaşmadıkları veya ne ölçüde ulaştıkları yönetimin son işlevi olan kontrol işleviyle belirlenir.

**Kontrol** (denetim) **işlevi,** organizasyonun gayelerine ulaşip ulaşmadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve gayelerden sapmalar olduğunda düzeltici tedbirleri alma faaliyetidir. **Kontrol;** arzulanana

gayelere ulaşıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmak ve gerekirse düzeltici tedbirleri almaktır.

Kontrol (teftiş, denetim), yönetim birimlerinde kontrol elemanı (müfettiş, denetçi) aracılığı ile sadece risk zamanlarında değil, her zaman tüm iş süreçleri için yapılır. Özellikle **risk odaklı kontrol**, iç müfettişler (denetçiler) tarafından her bir konu ve iş süreçleri değil, öncelikli olan süreç ve konular kontrol kapsamına alınarak, gelecekte tehdit ve tehlike olan meseleler baştan çözülür. Kontrol her yönetim birimi için gereklidir; yönetime yardımcı olur. Kontrol elemanı amirin eli, kulağı ve gözü gibidir. Kontrolsüz güç, güç olmadığı gibi teftiş görmeyen yönetimde, yönetim değildir. İşletmelerin gayelerine ulaşmaları ve başarılı olmaları iyi bir yönetim sistemine sahip olmalarına bağlıdır. Yönetimin ilk işlevi olan planlama ile başlayan süreç kontrol işlevi ile işletmenin kendi alanında belirlenen ve ölçülebilir olan kriterlere göre kontrolü ile yönetim faaliyeti sonlanır.

Kontrolün gerçekleştirilebilmesi için gayelerin ve faaliyet standartları belirlenir ve bu kontrol için bir ölçü olur. **Faaliyet standartları**, gerçekleşen sonuçların ölçülebilmesi için ortaya konmuş kıstasları oluştururlar. Kontrol edilen faaliyet sonunda ortaya çıkmış olan gerçek netice standartla karşılaştırılır ve gerekirse düzeltici tedbirler alınır. Böylece faaliyetlerin standartlara uygun şekilde yerine getirilmesi sağlanır.

#### **Kontrol süreci:**

1. Standartların belirlenmesi,
2. Gerçekleşen durumun belirlenmesi,
3. Standartlar ile gerçekleşen durumun karşılaştırılması,
4. Düzeltici tedbirlerin alınması.

Yönetim faaliyeti esnasında işletmede kontrol yapılacak yerin çok iyi tespit edilmesi gerekir. Etkin bir kontrol sisteminin kurulabilmesi için (1) stratejik noktaları belirleme, (2) geri bildirim, (3) esnek kontrol, (4) organizasyon yapısının uygunluğu, (5) öz kontrol, (6) doğrudan kontrol ve (7) insan unsuru olarak gerekli temel ilkelere riayet edilmelidir.

Her yönetici hazırladığı planların başarısını görmek için kontrol yapma ihtiyacı duyar. Faaliyetlerin hazırlanan planlara uygun şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği ancak kontrol ile ortaya çıkarılabilir. Diğer yönetim işlevlerinin neyi ne ölçüde başardığını doğru olarak belirleyebilmek için, iyi bir kontrol sistemi kurmak gerekir. Bu sebeple, kontrol bazı niteliklere sahip olmalıdır.

#### **Kontrolün temel özellikleri:**

1. Gayelere ve planlara dayanmalıdır.
2. İlgili faaliyetin gereklerini ve ihtiyaçlarını yansıtmalıdır.
3. Organizasyona uygun ve ekonomik olmalıdır.
4. Düzeltici tedbirleri almalıdır.
5. Kapsayıcı ve anlaşılabilir olmalıdır.
6. Kontrol sık sık gözden geçirilmelidir.

Yönetim faaliyeti esnasında işletmede kontrol yapılacak yerin çok iyi tespit edilmesi gerekir.

#### **Kontrol Türleri:**

**1. Ön Kontrol** (önleyici kontrol): Üretim için gerekli olan hammadde, yardımcı malzeme, finans ve emek gibi kaynakların işletmeye girişi sırasında yapılan ve koruma gayeli kontroldür. Bu kontrol ile girdi kalitesinin yeterli ölçüde yüksek olması sağlanır. İleri besleme kontrolü olarak da ifade edilen bu kontrol ileride oluşacak durumu kapsar ve sapmaları meydana gelmeden önce teşhis etme ve tedbir alma faaliyetlerinde bulunur.

**2. Süreç Esnasında Yapılan Kontrol:** Ürünün üretilmesi anında yapılan kontroldür. Faaliyet anında yapılan bu kontrol genelde, gözlem veya üst ile astın karşılıklı görüşmeleri ile yapılır. Alt kademe yöneticileri işletmede zamanlarının büyük bir bölümünü bu iş için kullanırlar. Faaliyet esnasında yapılan kontrol, çalışanların iş faaliyetlerinin doğru neticeler üretmesini sağlamak gayesiyle gerçekleştirilir.

**3. Son Kontrol:** Faaliyet sonrası veya çıktı kontrolü bir geri besleme kontrolüdür. Nihai olarak ürün elde edildikten sonra yapılan kontroldür. Elde edilen ürünün önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılmasını ifade eder. Son kontrol sayı ve istatistiğe dayalı bir değerlendirmeyi kapsar. Son kontrol aslında bir geri besleme kontrolüdür. Kalite kontrolleri en temel kontrol yöntemidir.

#### **2. SATINALMA İŞLEVİ**

İşletme işlevleri ile yönetimin işlevleri olan, planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrolü tek tek yerine getirilmesi gereken faaliyet grupları olarak birbirinden ayrılamaz niteliklerdir.

## 2.1. Satınalma İşlevi

İşletmede, insan dışındaki varlıkların değeri para ile ölçülebilir, insanın değeri değil, emeği para ile ölçülmesi sebebiyle emek; belirli bir ücret karşılığı üretim faktörleri piyasasından (emek piyasası) kiralanır.

**Satınalma işlevi;** üretim için gerekli olan emek faktörü hariç girdilerin, en ekonomik bir şekilde üretim faktörleri pazarından temin etmeye çalışan bir işletme işlevidir. Satınalma işlevinin içeriğini; hammaddelerin, yardımcı maddelerin, araç ve gereçlerin satın alınması oluşturur. İşletmeler mal ve hizmet üretebilmek için gerekli olan her türlü üretim faktörünü elde etmesine **tedarik**, bu faktör unsurları içinden yalnızca hammadde, yardımcı madde, işletme malzemesi ve parçaların tedarikine de **satınalma** denir.

Günümüz serbest piyasa şartlarında artan rekabetin de zorlamasıyla satın alma faaliyetleri daha çok işletmenin pazarlama bölümüne bağlı yürütülmektedir.

## 2.2. Satınalma Yönetim Süreci

Satınalma yönetiminde diğer işletme işlevlerindeki gibi yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin satınalmaya nasıl uygulandığı söz konusudur.

**1. Satınalma Planlaması:** Satın alma faaliyeti yönetilmesi gereken bir iş olmasından dolayı Yönetim işlevleri burada da uygulanır. İşletme üretim yapabilmesi için belirli bir dönemde ihtiyaç duyacağı hammadde, yardımcı madde, yarı mamul ve hazır parçaları; miktar, zaman, kalite, fiyat ve mümkünse satıcı işletmeler olarak tespitine satın alma planlaması denir. Satın alma planlaması hammadde bütçesi ve satın alma bütçesi ile gerçekleştirilir. **Hammadde bütçesi**, planlanan mal veya hizmet üretimini gerçekleştirmek için, tek tek her tür hammaddeden ne kadar miktar kullanılacağını belirler. **Satın alma bütçesi ise**, nitelikleri önceden belirlenmiş her tür hammaddeden ne kadar, kaç ve ne zaman satın alınacağını gösterir.

**2. Satınalmanın Organizasyonu:** İşletmelerde satın alma işlevinin düzenli bir şekilde yürütülebilmesi için bir organizasyonun yapılması gerekir. Bunun için satın alma faaliyetini yerine getirecek elemanların bulunup işe alınması, aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi gerekir. İşletmelerde satın alma işlerinin tek bir elden yürütülmesine **merkezleşme**, daha alt birimlere de satın alma yetkisi verilmesine ise, **merkezleşmeme** denir ve her iki uygulamanın da bazı iyi ve kötü tarafları vardır.

**3. Satınalmanın Sevk ve İdaresi:** Merkezleşme ve merkezleşmeme uygulamaları ışığında planlanan ve organize olan satın alma işleri yürütülürken, şartlarda herhangi bir değişiklik ortaya çıktığında, yeni kararlar alınması gerekir. Gereken kararların alınmasında pazarın durumu; kalite, fiyat, miktar, satın alma kaynağı ve satın alma zamanı, yeni şartları göre bir kez daha değerlendirilir. Satın alınacak hammaddelerin ne miktarda olacağı ve ne zamanlarda alınacağı, üretim planlarına göre sürekli değişir. Üretim planları ise tüketicilerin ürün talebine bağlıdır ve talep artıp azaldıkça, satın alınan hammaddeler de artıp azalır. Bunun için üretilen ürünlere ne kadar talep olacağı bilindiğinde, satın alma miktarı ve satın alma zamanı belirli bir formülle hesaplanarak aksaklıklar giderilir.

**4. Satınalmanın Koordinasyonu:** Satınalma ile ilgili organizasyonun harekete geçirilip faaliyetler yürütülürken ortaya çıkan ve birbiriyle çelişen durumları düzeltmek için gerekli koordinasyonun, düzenleştirmenin, uyumlaştırmanın yapılmasıdır.

**5. Satınalmanın Kontrolü:** Her türlü kontrol faaliyetlerinde olduğu gibi satınalmanın kontrol edilmesinde de planda belirlenen gayelere göre işlerin yürüyüp yürümediği, mübalağaya gidilip gidilmediği devamlı olarak gözetim altında tutulur. Gerektiğinde hiç zaman kaybetmeden düzeltici faaliyetlerde bulunur ve bu iş farklı kaynaklardan elde edilen bilgilere göre yapılır.

## 3. ÜRETİM YÖNETİMİ İŞLEVİ

### 3.1. Üretim Yönetimi

İşletmeler, insan ihtiyaçlarını karşılamak için üretir, ürünleri dağıtır, insanlar bu ürünleri satın alır ve bu süreç tekrarlanarak devam eder.

Üretim yönetimi birimi; insan faktörü ile birlikte sermaye, bilgi, malzeme ve enerji gibi girdilerin belirli bir dönüştürme süreciyle istenilen miktar, kalite, zaman ve yerde ürün hâline getirilerek işletme gayesini en uygun şekilde karşılanmasını hedefleyen birimdir.

**Üretim yönetimi**, insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin en iyi kalitede, en düşük maliyetle, üretimini sağlamaya yönelik faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, sevk ve idaresi, koordinasyon ve kontrolüdür. Günümüz üretim yönetiminde, global rekabet, ileri teknoloji ve bilgisayarlar, kalite anlayışındaki gelişim ve sosyal mesuliyetler gibi birçok etken yöneticilerin üretim yönetimi kararlarını etkilemektedir. Üretim yönetimi bölümü; bir alt bölüm olarak işletme içerisinde organize olur.

**Üretim;** insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetleri elde etmek gayesiyle yapılan her türlü çabaya denir. Üretim, belirli girdilerin, belirli bir dönüştürme sürecinden geçirilerek belirli bir mal veya hizmete dönüştürülmesidir. Bu faaliyetleri yürütme işine üretim işlevi, bunların yapıldığı yere de üretim yönetimi birimi denir. Üretimin temel gayesi, fayda oluşturarak insan ihtiyaçlarını tatmin etmektir. Dolayısıyla, mal ve hizmetlerin üretilmesi, depolanması, taşınması ve satılması da insan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olduğu için geniş anlamda üretim kavramı içindedir. Üretim işlevi; dünya yönelimli tasarlama ve uygulamayı esas alır; fiyat, zaman, miktar ve kalite bakımından tüketici isteklerini en iyi şekilde karşılayacak mal ve hizmet üretimi ile ilgili kararları alma ve uygulamasını sağlayan bir işletme işlevidir. Üretim işlevi ile diğer işletme işlevleri arasındaki ilişki karşılıklı, aktif ve birbirine bağlı, birbirini tamamlayan faaliyetleri kapsadığı için hiçbir bölüm diğerlerinden bütünüyle müstakil (bağımsız) olamaz ve dolayısıyla bölümler arası üstünlük tartışması gereksizdir.

#### Üretim yönetiminin temel gayeleri:

1. Ürünleri en düşük maliyetle üretmeyi sağlamak.
2. Müşteri taleplerini istenilen fiyat, zaman ve miktara uygun olarak üretmeye çalışmak.
3. Ürünlerin kalitesinin tatmin edici düzeyde olmasını sağlamak.

**Üretim yönetimi;** insanların ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin en iyi kalitede, en düşük maliyetle ve zamanında üretimini sağlamaya yönelik faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, sevk ve idaresi, koordinasyon ve kontrolüdür. Üretim yönetimi bölümü; bir alt bölüm olarak işletme içerisinde organize olur.

Üretim sürecinde girdiler, bir dönüşüm süreci geçirerek çıktı olarak ifade edilen mal veya hizmetlere dönüşür. Birinci aşamada girdiler tedarik edildikten sonra, ikinci aşamada, belirli bir süreçten geçilerek mal veya hizmete dönüştürülürler ve üçüncü aşama da **çıkıtı** olarak belirir. Dönüşüm süreci, üretim yönetiminin en fazla dikkat gerektiren aşamasıdır. Bu üç aşamadan oluşan üretim sisteminin temel gayesi; arzu edilen ürünü üretmek, istenilen üretim oranını sağlamak ve toplam üretim maliyetini en aza indirmektir.



Şekil 9-2: Üretim süreci şeması

İnsan ihtiyacını karşılamaya yönelik üretim faaliyetinin üç dalı vardır:

1. **Birinci derece üretim;** tabii ürünlerin üretimini ifade eder.
2. **İkinci derece üretim;** tabii ürünleri alıp gelişmiş ikinci derece ürüne dönüştüren faaliyettir.
3. **Üçüncü derece üretim;** insan ve makineler aracılığıyla insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fizikî yapısı olmayan ürünler olan **hizmet** üretimidir.

Üretim yönetiminde, global rekabet, ileri teknoloji ve bilgisayarlar, kalite anlayışındaki değişimler ve sosyal mesuliyetler gibi birçok etken yöneticilerin üretim yönetimi kararlarını etkilemektedir. İşletme üretime geçtiği ürün kategorisinde (segment, bölüm) kalitesiz bir ürün ile tüm müşterilerini kaybetme riski ile karşılaşabilir. Bundan dolayı bu süreçte; son işlem olarak çıkan ürünün kalite kontrolü yapılır.

Üretim, temelde bir fayda oluşturma faaliyetidir. **Fayda**, ürünlerin insan ihtiyaçlarını karşılama niteliğine ve kalitesine denilir. Üretim faaliyeti ile **dört temel fayda** ortaya çıkar. Bunlar:

1. **Şekil faydası:** İşletmede, girdilerin ürün durumuna getirilmesiyle sağlanan faydayı ifade eder.
2. **Zaman faydası:** Ürün bol olduğu zamanlarda depolanıp, kıt olduğu zamanlarda ortaya çıkarılması ile sağlanan faydadır.
3. **Yer faydası:** Ürünlerin çok bulunduğu yerlerden az bulunan yerlere taşınmasıyla sağlanan faydadır.
4. **Mülkiyet faydası:** Ürünlerin satılarak ihtiyaç sahiplerine kazandırılmasıyla oluşturulan faydadır.

İşletmeler, lojistik faaliyetleri yardımıyla ürünleri ortaya çıkarmak olan üretim işlevi ile ürünlere istek, talep oluşturmak, onları satmak ve dağıtmak olarak, pazarlama işlevi ile de iki görev yerine getirir. **Lojistik;** tüketici ihtiyaçlarını karşılamak gayesiyle malların, hizmetlerin ve bilgilerin başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar verimli bir şekilde akışını planlayan, uygulayan ve kontrol eden tedarik zinciri sürecinin bir halkasıdır. Düşük taşıma maliyetleri, fizikî ürünlerin üretiminde yoğunlaşmaya sebep olmaktadır. Hizmetlerde, üretime müşterilerin katılımı, globalleşmede lojistik değeri artırır.

**Üretimin tarihi gelişimi;** el işçiliği, imalathane üretimi, fabrika üretimi ve otomatik üretim şeklinde

geliştiği görülür. Tarihi süreçte gelişen kitle üretiminin temel modern üretim yöntemi olması sonucunu doğurmuştur. Karmaşık ve yüksek derecede teknik özellikte faaliyet gerektiren modern üretimin gelişimini sağlayan makineleşme, otomasyon, iş bölümü, uzmanlaşma, standartlaşma, çeşitlendirme, genişleme, daralma, bütünleşme, araştırma ve geliştirme ve sermaye birikimi gibi nitelik ve unsurlar vardır.

Üretim yönetimi, öncelikle; fiyat, zaman, miktar ve kalite bakımından tüketici isteklerini en iyi şekilde karşılayacak mal ve hizmet üretmeyi hedefler. Zamanımız, üretim yönetiminde, global rekabet, ileri teknoloji ve bilgisayarlar, kalite anlayışındaki değişimler ve sosyal mesuliyetler gibi birçok etken yöneticilerin üretim yönetimi kararlarını etkilemektedir.

### 3.2. Üretim Sistemi

Üretim sistemi, emek, hammadde, malzeme, enerji gibi girdilerin istenilen mal veya hizmete dönüşmesi için gerekli tüm unsur ve faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanması ve uygulanmasını ifade eder.

Üretim sisteminin etkin ve verimli çalışabilmesi için sistem bir bütün olarak düşünülür, ilgili tasarım ve uygulamalar sistemin bütününe dikkate alarak birbiri ile ilişki ve etkileşimi hesaba katılır.

Üretim sisteminin başarısını etkileyen; üretim teknolojisi, işçilik, yönetim ve sermaye gibi temel faktörler mevcuttur.

#### Üretim sisteminin temel unsurları:

1. Ürün tasarımı
2. Mamul stok politikasının belirlenmesi
3. Tesis planlama; kapasite, yer seçimi, yerleştirme ve üretim süreç tipinin belirlenmesi
4. Teknoloji seçimi ve süreç geliştirilmesi
5. Kaynakların stratejik alternatifler arasında dağılımı
6. İş tasarımı ve işleyişle ilgili taktik kararlar

Üretim sistemi sürecinin; üretim sistemi kurma ve kurulan sistemin işletilmesi ile ilgili iki temeli vardır:

#### 3.2.1. Üretim Sistemi Kurma

Yeni bir işletme kurulduğu zaman veya kurulu bir işletmede üretim sisteminde değişiklikler yapılarak bir sistem oluşturmayı ifade eder. Üretim sistemlerinin kurulmasında, ilk alınacak karar, işletmenin kuruluş yerinin seçimi ve ardından her türlü üretim imkânlarının kuruluş yerine yerleştirilmesi gelir. Üretim imkânları, değişik işlem merkezlerinin, her türlü maddeyi taşıma ve depolama sisteminin fizikî yerleştirilmesi yapıldıktan sonra, sıra kurulan üretim sisteminin işletilmesine gelir.

#### 3.2.2. Üretim Sisteminin İşletilmesi

Üretim sisteminin işletilmesi, kurulan sistemin işletilerek beklenen üretimin elde edilmesini ifade eder.

Üretim sisteminin işletilmesinde üzerinde durulan temel konu; tam zamanında üretimdir.

#### Tam zamanında üretim sisteminin temel özelliği:

1. Sıfır-hatalı üretim
2. Çok düşük stok (envanter) düzeyleri
3. Kart sistemi
4. Düzenli malzeme akışları

Üretim sisteminin işletilmesinde; (1) üretimin ne kadar ve ne zaman yapılacağı planı (2) stok kontrolü ve (3) kalite kontrolü olarak üç temel konuda karar verilmesi gerekir. Bunlar:

**2.1. Üretim ne kadar ve ne zaman yapılacağı planı;** Üretim planlaması, piyasa talebi veya satış tahminlerine dayanılarak hazırlanan planlardan faydalanılarak üretim programları hazırlanır ve bu program ile hangi ürünün, ne zaman ve hangi işlem merkezlerinde işlem görerek üretileceği belirlenir.

**2.2. Stok kontrolü;** stok miktar ve çeşitlerinin işletmenin tedarik, üretim, satış ve mali imkânlarına göre rasyonel ve ekonomik bir şekilde belirtilmesi ve yönetilmesini ifade eder.

Bir üretim sisteminde üretilen ürüne dolaysız veya dolaylı olarak katılan bütün fizikî varlıklar ve ürünün kendisi **stok kavramı** içerisindedir. **Stok;** üretilen veya satın alınan ve kullanılmak için bekletilen ve muhafaza edilen malzemedir. Ekonomik değeri olan ve âtil kaynaklar olarak tanımlanan stoklar, birçok işletmede büyük yatırımları temsil ederler. Çoğu zaman stok ve envanter kelimeleri birbirlerine yakın anlamda kullanılır ancak bu iki kavram özde farklılık taşır. Stok, somut olup, belli bir sınıra sahip, birikmiş bir düzey olurken **envanter ise**, bir birime sahip ölçülmüş stok büyüklüğüdür ve muhasebede genelde dönem sonu yapılan fizikî sayım yolu ile stok tespiti anlamına gelir. Envanter, işletmenin sahip olduğu ürün ve servetin gerekli özellikleri ile birlikte gösterildiği detaylı bir listenin hazırlanmasını ifade eder.

**Stok kontrolünün temel gayesi**, istenilen bir ürünün ihtiyaç zamanında elde bulundurulmasını sağlamak ve bunu en az maliyetle gerçekleştirmektir. İşletmeler faaliyetlerini düzenli bir şekilde yürütebilmek için elinde belirli bir stok bulundurmak zorundadır. Bulunduracağı stokların ne kadar olması gerektiği kullanılan stok kontrol sistemleri ve modelleri tarafından belirlenir. İşletmenin büyüklüğü, yönetim yapısı, üretim tipi, mali durumu gibi faktörlere bağlı kontrol sistemi vardır. Stok kontrol sistemi belirlemede işletmenin karşılaştığı talebin yapısı önemli rol oynamaktadır. Bu yöntemler:

**a. Sabit sipariş miktarı sistemi:** Bu sistemde, stok, önceden belirlenen miktar seviyesine düştüğünde, sabit oranda sipariş verilmektedir. Burada siparişin zamanı belli değil, fakat ne kadar sipariş verileceği önceden sabit olarak belirlenmektedir.

**b. Sabit sipariş periyodu sistemi:** Bu sistemde stoklar her hafta veya her ay gibi belirli sabit zaman dilimlerinde takip edilerek önceden belirlenen belirli bir stok seviyesi dikkate alınarak ihtiyaç miktarınca sipariş verilmesini ifade eder. Burada stoklar göz ile ve tek kutu denilen yer veya raflar periyodik olarak kontrol edilmekte ve gerektiğinde doldurulmaktadır.

**3. Maksimum – Minimum yöntemi:** Bu sistemde stoklar sabit zaman aralıklarında gözden geçirilerek stok miktarı önceden belirlenen minimum düzeyin altında ise sipariş verilmektedir.

**2.3. Kalite kontrolü;** ürünün müşteriler tarafından istenmesini sağlayacak özelliklerde üretilip üretilmediğini kontrol ve kanun ve yönetmeliklere uygun olup olmadığını belirleyen bir süreçtir. Kalite kontrolü, ürünün kalite özelliklerinin istenenle karşılaştırarak sapmalar varsa düzeltici faaliyetlerin başlatılmasını sağlayan üretim yönetimi işlevidir. **Kalite;** “Bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümü”dür (ISO 9000). Bu özellikler müşteri tarafından verilen tarifnameler veya genel standartlar olabilir. Gelinek noktada kalite kontrolünün sadece malzeme ve ürüne uygulanan örnekleme, testler ve kusurlu kusursuz şeklindeki ayırmalardan ibaret olmadığı, geniş katılımlı kalite yönetimi olarak isimlendirilen “Toplam Kalite Yönetimi” aynı zamanda yönetimde de bir anlayış değişikliği getirmiştir.

Kalite kontrol yöntemlerinin seçiminde ürün özelliği, kullanılan üretim tipi, üretimin büyüklüğü gibi temel faktörler etkilidir. Bu yöntemler; imalat sürecinde kontrol, örnekleme (kısmi kontrol) ve yüzde yüz muayene olarak üç temel yöntem bulunmaktadır.

### 3.3. Üretim Sistemlerinin Sınıflandırılması

Üretim sistemlerinin sınıflandırılması bunların kapsam ve işleyişinin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Üretim sistemleri; üretim yöntemlerine, ürün cinslerine göre, miktara göre ve izlenen yola göre farklılıklar gösterebilir.

#### 3.3.1. Üretim Yöntemlerine Göre Sınıflandırma

Üretim yöntemlerine göre üretim beş ayrı sisteme ayrılır:

**1. Birincil Üretim:** Demir, bakır ve diğer madenler gibi tabiatta mevcut hammaddelerin işlenmek veya kullanılmak üzere çıkarılmasıdır.

**2. Analitik Üretim:** Temel hammaddelerin bazıları daha sonra ayırıcı veya yoğunlaştırıcı işlemlerle parçalanıp işlenerek çeşitli ürünleri dönüştürülür. Ham petrolden benzin, şeker pancarından şeker gibi üretimlerdir.

**3. Sentetik Üretim:** Tabiattan elde edilen temel hammaddelerin bazıları birleştirici işlemlerle yeni ürünlere dönüştürülür. Cam, plastik, sentetik kauçuk, alaşımli çelik gibi üretimler.

**4. Fabrikasyon Üretim:** Temel veya diğer hammaddelere şekil verme suretiyle ile yeni mamuller edilmesidir. Presleme, tornalama ve döküm gibi yöntemlerle şekil vererek sağlanan üretimler.

**5. Montaj Üretim:** Çeşitli hammadde, yarı mamul ve parçaları sistematik şekilde bir araya getirilerek karmaşık bir ürün üretmektir. Televizyon, bilgisayar, otomobil, traktör gibi montaj yolu ile yapılan üretimler.

#### 3.3.2. Ürün Cinslerine Göre Sınıflandırma

Ürün cinslerine göre üretim altı ayrı sisteme ayrılır:

1. Kömür Üretimi
2. Demir-Çelik Üretimi
3. Kimyevi Maddeler Üretimi
4. Takım Tezgâhları Üretimi
5. Elektronik ve Elektronik Ürün Üretimi
6. Tekstil Mamulleri Üretimi

### 3.3.3. Üretim Miktarına Göre Üretim Sistemi

Üretim miktarına göre üretim sistemleri dörde ayrılır:

**1. Bir defaya mahsus üretim sistemi:** Belli bir sürede tek çeşit ürün üretir ve bir daha aynı üretim tekrarlanmadığı üretim sistemidir. Mesela; gemileri, köprüleri ve tüneller gibi.

**2. Seri üretim sistemi:** Makineye bağlı ortaya çıkan üretim sistemi olarak aynı üründen çok sayıda ürün elde edilir. İmalat sanayide kullanılan aynı ürün çeşidinden çok sayıda elde ettikten sonra, seri biter ve yeni bir seriye geçilir.

**3. Sürekli (kitle) üretim sistemi:** Aynı üründen çok hızlı ve çok sayıda ve devamlı olarak üretim gerçekleştirilir. Otomasyona dayalı sistemlerde daha çok görülen bu sistemin maliyeti yüksektir ve uzun süren bir üretim hazırlık evresi bulunur. Makine ve tesislerin yalnızca belirli bir mamul için tahsis edildiği sistemler **kitle** veya sürekli üretim sistemi olarak nitelenirler. Ürün standardize olması sebebi ile aynı işlemlerin aynı sırayla yerine getirilmesi söz konusudur. Ürüne olan talebin yüksek olması sebebiyle üretim miktarları da yüksek olmaktadır.

**4. Siparişe Göre Üretim:** Müşterinin firmanın zaman, miktar ve kalite bakımından özel olarak belirlediği bir ürünün üretilmesidir. Ürün özellikleri ve miktarı tamamen müşterilerin özel isteklerine göre, çok değişik tipte ürünlerin, sık olmayan aralıklarla ve küçük miktarlarda üretildiği üretim şeklini ifade eder.

### 3.3.4. İzlenen Yola Göre Üretim Sistemi

İzlenen yola göre üretim sistemleri üçe ayrılır.

**1. Atölye tipi üretim sistemi:** Görev veya parti tipi üretim de denilen sistemde, parti halinde, çok çeşitli girdiler ve birçok gayeye hizmet edebilecek üretim gerçekleştirilir. Burada, yetenekli iş gücüne ihtiyaç duyar, düzensiz ve az sayıda talebe karşı çok çeşit ürün bulunur. Otomobil servis istasyonları, maden işleyen atölyeler atölye tipi üretim sistemleridir.

**2. Akıcı üretim sistemi:** Çok çeşitli girdiler seri olarak işlem görür. Özel amaçlı makinelerle birlikte yarı yetenekli insan gücüne ihtiyaç vardır. Az çeşit ürün vardır. Hammadde girişlerinde ve mamul çıkışlarında süreklilik önemlidir.

**3. Proje tipi üretim sistemi:** Sadece bir ürünün veya boyutları çok büyük olan şeylerin kısıtlı sayıda üretilmesinde kullanılır. Uzay gemileri ve uydular gibi az sayıda ve özel tiplerden oluşur. Bu sistemde, bir tek üretim üzerinde çalışılır yapılan işin hacmi büyüktür, bir üretim sona erdikten sonra yeni bir üretime geçilir. Birkaç işin birlikte yürütüldüğü her bir proje birbirinden bağımsızdır ve farklı özellikler taşır.

#### Proje tipi üretimin ayırt edici özellikleri:

1. Büyük ölçekli tek seferlik işlerden oluşan bir üretim şeklidir.
2. Özel talebe bağlı bir üretim şeklidir.
3. Ürünün sabit konumda olması sebebiyle üretim faktörleri projenin yapılacağı bölgeye taşınır.
4. Makine ve iş görenler ürün içinde hareket ederler.
5. İşgücü kullanım düzeyini zaman içinde değişkenlik gösterebilir.

### 3.4. İleri İmalat Teknolojileri

Bilgi çağından bilgi ötesi çağa geçiş yapılan 21. asırda işletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek için yeni gelişen üretim ve yönetim tekniklerini kullanmak zorundadırlar.

Kaynakların sınırlı oluşu, nüfusun artışına bağlı olarak artan ihtiyaçlar ve bunu karşılayacak üretim artışları; kaynakları israf etmeden verimli kullanmaya bağlıdır. Bu noktada işletmeler, üretim sürecini kontrol etmek ve izlemek için muhtelif bilgisayar ile entegre edilen ileri teknolojileri kullanmaktadır.

**İleri imalat teknolojileri**, ürün ve süreç tasarımı, üretim planlama ve kontrol, üretim süreci ve bu faaliyetlerin uyumlaştırılması gayesiyle kullanılan teknoloji ve yöntemlerini ifade eder. İleri imalat teknolojileri üretimde akış, esneklik ve maliyet avantajı sağlayan; birçok fabrika otomasyon ve kontrol şekillerini içerir. Maliyetleri, kaliteden taviz vermeden düşürme ve kaliteyi sürekli iyileştirme, ürün geliştirme, dağıtım ve teslimat ve satış sonrası hizmetler gibi faaliyetlerin mühim hale gelmesi ve dünyada kaynakların nispeten kıtlığı ve insan ihtiyaçlarının hadsiz oluşu bu ihtiyaçları karşılayan işletme sistemlerinde yeni arayışları sürekli gündemde tutmaktadır. Sürdürülebilir üretim ve tüketim sistemi ile birlikte sürdürülebilir bir çevre için yeni üretim ve yeni işletmecilik anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu meyanda bilhassa,1990'lardan itibaren işletmelerin bilgi teknolojilerini yoğun kullanımıyla yeni organizasyon tasarımına bağlı olarak yeni işletme ve üretim usulleri ortaya çıkmış ve böylece yeni üretim ve işletmecilik anlayışları gelişmiştir. Bunlar:

**1. Ağ (şebeke) organizasyonlar:** Bir mal veya hizmeti üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun

aralarında iş bölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmeleriyle ortaya çıkan bir modeldir. Ülkelerin ekonomik ve siyasi eğilimleri ile ekonomik sınırların ortadan kalkmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu organizasyonun temel özelliği bir ürünü üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Müstakil ve ferdi emek, eğitim, tecrübe, ahlâkî ve meslekî uygulamalar barındıran küçük işletme modelinin daha başarılı olması karşısında büyük işletmeleri destek işlevlerini organizasyon dışı kuruluşlara yaptırma eğilimi ve belirli alanlarda ihtiyaca bağlı olarak; **şebeke organizasyonlar** ve **işletme dışı kaynaklardan faydalanma** yolunu açmıştır.

**2. İşletme dışı kaynaklardan faydalanma:** Ürünün üretilmesi için gerekli parçaların veya diğer katma değer oluşturan faaliyetlerin işletme dışındaki bir kaynak tarafından sağlanmasıdır. İşletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmaları ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise, o konuda uzmanlaşmış işletmelerden faydalanmak yoluyla faaliyet sürdürmelerini öngören bir yönetim stratejisidir. İnşaat sektöründe görülen **“taşeron kullanma”** veya imalat sektöründe **“fason üretim”** uygulamaları birer “işletme dışı kaynaklardan faydalanma (outsourcing)” örnekleridir. İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan öz yetenek ile ilgili işlerin dışında kalan tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle, maliyetlerini düşürmektedirler. Bu sürecin işletmelere sağlayacağı faydalar yanında bazı mahzurları da vardır. **İşletme dışı kaynaklardan faydalanmanın avantajları;** (1) temel yeteneğin gelişimi, (2) esnekliğin artırılması ve risk azalımı, (3) kaynak transferi ve kaynakların yeniden dağılımı, (4) sabit sermaye masraflarının azaltılması, (5) kalite artırımı ve hız kazanımı ve (6) küçülme ve teknoloji gelişimi. **İşletme dışı kaynaklardan faydalanmanın mahzurları ise** (1) inovasyon (yenilik) eğiliminin azalması ve temel yetenekleri yanlış tanımlama, (2) tedarikçilerin (taşeron firma) pazara girme riski, (3) maliyetlerin yeterince düşmeme riski, (4) tedarikçi ile yapılan anlaşmadaki hukuki boşluklar ve (5) sendika ve çalışanlarla güven ortamının bozulması.

**3. Dijital işletme:** Temel işletme süreçlerini elektronik ortama aktaran, muhatapları ile iş ilişkilerini dijital olarak sağlayan ve ara buluculuk yapan işletmedir. İşletme süreçleri; ürün üretim veya sunumu için işlerin organize edilişi, tüm işletmeyi kapsayan veya birçok işletmeyi birbirine bağlayan dijital ağlar üzerinde gerçekleşir. Bu işletmeler, global organizasyon ve fırsatlara kolay ulaşır, işlerini sadeleştirip kolaylaştırarak verimli ve kârlı çalışır, rakiplerine karşısı rekabet üstünlüğü sağlar ve varlığını devam ettirir.

**4. Elektronik iş:** İnternet teknolojisi üzerine kurulu, yenilikçi işletme altyapı sistemleri ile müşteri tabanını genişletme ve işletmenin hız ve etkinliğini geliştirme çabalarını ifade eder. www (World Wide Web –Dünya çapında Ağ) teknolojisindeki gelişmeler sonucu ortaya çıkan sanal mağazalar (sanal organizasyon) ile internette işletmeler elektronik ortamda bilgisayar aracılığı ile birçok ürünün doğrudan satışı yapılmaya başlanmıştır. Bu anlamda yeni bir iş modeli olarak internet üzerinden açılan mağazaların genel giderleri düşük olması maliyetlere olumlu yansımakta bu da işletmenin rekabet gücünü arttırmaktadır.

**5. Sanal (virtual) organizasyon:** Üyeleri uzun vadeli bir hedef için bir araya gelmiş, birbirinden müstakil görevleri olan ve uzay, zaman ve fizikî sınırları aşarak iletişim ve işlerin koordinasyonunu bilgi iletişim teknolojileriyle gerçekleştiren, coğrafi olarak geniş alana yayılmış organizasyondur. Varlığı kısmen veya tamamen, haberleşme teknolojileri ile birlikte ortaya çıkmış, internete, kablolu sistemlere bağlı olan bir işletme, kulüp, topluluk, enstitü, kurum veya benzeri kuruluşlardır. Çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekânlardaki işletmelerin bir ürün üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgi iletişim teknolojileri ile sürekli haberleşen ve tek bir organizasyon gibi müşterilerine ürün sunan organizasyondur.

**6. İşten işe uygulamalar (Business To Business =B2B):** Bir e-iş formatıyla, birbiriyle önceden tanımlı iş ilişkileri içerisinde olan iki işletmenin, belirli bir iş sürecini e-iş platformuna aktararak ticari faaliyetlerini sürdürmeleridir. Bu süreçte, her iki kuruluş sistemleri insan müdahalesine gerek olmadan birbiriyle otomatik olarak konuşur, gerekli olan ihtar, düzeltme, hesaplama vb. aksiyonlar aynı sistem aracılığı ile yapılır.

**7. Nanoteknoloji:** Yunanca ‘cüce’ fizikte bir metrenin milyarda biri anlamına gelen ölçü birimi olan **nanoteknoloji** ile atomlar veya moleküller tek tek alınıp hassas şekilde birleştirilerek istenen ürün elde edilmektedir. Sanayi devrimi 4.0’ ın teknolojisi olarak yeni işletme ve yeni iş modelleri sunmaktadır.

**8. Kümelenme:** İnsan ve sermaye kaynaklarının üretim sürecinde etkin kullanımı için iş yerlerinin bir araya, bir yere toplanmalarını ifade eder. Bu sayede işletmeler bir sinerji yakalamaya çalışmaktadırlar.

**9. Yeşil işletmecilik:** Karar sürecinde ekolojik çevreyi bir unsur olarak dikkate alan, faaliyetlerinde çevreye verilen zararı en aza indirmeyi hedefleyen, böylece ürünlerinin tasarım, üretim ve paketleme gibi tüm süreçlerini değiştiren, çevrenin korunmasını bir kültür olarak benimseyen, sosyal mesuliyet çerçevesinde topluma karşı görevlerini yerine getiren işletmelerin benimsediği bir anlayıştır.



Üretimi planlama ile başlayan üretimi yönetme süreci, işletme belirlediği üretim hedeflerine ulaşip ulaşmadığı veya ne ölçüde ulaştığı son işlev olan üretim kontrolü ile sonuçlanır. **Üretim kontrolü**; üretim faaliyetlerinde işletme gayelerine ulaşip ulaşmadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve hedeften sapmalar olduğunda düzeltici tedbirleri alma faaliyetidir. Kontrol (teftiş, denetim), istenen gayelere ulaşılıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmak, gerekirse düzeltici tedbirleri almaktır.

#### 4. PAZARLAMA İŞLEVİ

##### 4.1. Pazarlama ve İlgili Kavramlar

Tüketici istek ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli girdilerin temin edilip üretim sürecinden geçirilerek ürün haline getirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması, promosyonu (satış çabası, özendirme, tutundurma) ve satış sonrası sunulan hizmetler **pazarlama işlevini** ifade eder. Bu işlerin yürütüldüğü bölüme de pazarlama birimi denir.

İngilizce de “market” pazar, “marketing” pazarlama anlamındadır. İnsanların ihtiyaç ve istekleri pazarlamanın başlangıç noktasını oluşturur. Modern pazarlama, malların, hizmetlerin ve düşüncelerin üretilmesinden önce başlar, arzulanan tüketici tatmininin sağlanıp sağlanmadığını öğrenmek için tüketimden sonraki incelemelerle sürüp gider.

Tüm bilim dallarında olduğu gibi pazarlama bilgisinin de kendi özel kavramları var ve kendi alanında ortaya çıkan gelişmelere cevap verme çabasıdır. Pazarlama, işletme faaliyetlerini kapsama yanında sosyal bir süreç olmaya başlamış ve bunun sonucunda faaliyet alanına; kâr gayesi takip etmeyen sosyal kuruluşlar, dernekler, vakıflar, eğitim kurumları, belediyeler ve benzer kuruluşlar girmeye başlamıştır.

Pazarlama anlayışı, işletmenin varlığı, büyümesi ve istikrarı ile ilgili olarak tüketici rolünün kabulünü gerekli kılan bir yönetim felsefesi olarak hedefi, müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin ederek kâr sağlamaktır. Kavramın gelişiminde bugün gelinen nokta toplumu önceleyen bir pazarlama anlayışı olan **sosyal pazarlama** hâkim olmaya başlıyor.

##### Her gelişim pazarlama işlevini geliştirmekte ve farklı tanımlarını ortaya çıkarmaktadır:

**-Pazarlama:** Tüketici istek ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli girdilerin temin edilip üretim sürecinden geçirilerek ürün haline getirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması, tutundurması (promosyonu) ve satış sonrası hizmetleri ifade eden işletme faaliyetleridir.

Amerikan Pazarlama Derneği, 1985’da pazarlamayı, kapsamı genişletilmiş olarak tekrara tanımlamıştır: **“Pazarlama**, kişisel ve organizasyon gayelerine ulaşmayı sağlayacak değişimleri gerçekleştirmek üzere, fikirlerin, malların ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir.”

Genel olarak pazarlama, satış ve dağıtım ile eş anlamlı kabul edilmektedir.

##### Pazarlama alanında; dört farklı yönlü tanımlar yapılmaktadır. Bunlar:

**1. Pazarlama (Dağıtım Yönlü):** Mal ve hizmetlerin üreticilerinden tüketicilere ve/veya kullanıcılara doğru akışını sağlayan işletme çabalarıdır.

**2. Pazarlama (Mülkiyet Yönlü):** Ürünlerin mülkiyetlerinin değişimini sağlayan etkinliklerdir.

**3. Pazarlama (Yönetim Yönlü):** İşletmenin gayelerine ulaşabilmesi için hedef pazarda değişimi sağlamak üzere mevcut ve potansiyel alıcılara istek tatmin edici ürünleri sunmak üzere planlama, uygulama ve kontrol aşamalarından oluşan bir işletme faaliyetidir.

**4. Pazarlama (Teknolojik Yönlü):** İşletmenin müşterileri ve çevresiyle ilişkiler kurması ve bu ilişkileri yönetmesinde kullandığı teknoloji araçlarını esas alan pazarlamadır.

Gelişmeler, pazarlama işlevini geliştirmekte ve yeni pazarlama yöntemlerini ortaya çıkarmaktadır.

##### Pazarlama yöntemlerindeki gelişim seyri:

**1. Geleneksel (Klasik) Pazarlama:** Üretim, ürün ve satış kavramlarının üstünlüğüne dayalı ve 1920’lerde pazara hâkim anlayış olarak; tüketici mesele ve ihtiyacını çözmeye yerine, sadece ürün satmaya bakarak, rakip ürünlerin kalite ve özelliklerini, birbirinden farklarını bildikleri ve ödedikleri paranın karşılığında en iyi kaliteyi tercih edecekleri ve “iyi ürün kendini satar” gibi tasavvurlara dayanır.

**2. Modern (Çağdaş, Müşteri Yönlü) Pazarlama:** Klasik pazarlama anlayışının tersine hürriyet, katılım, şeffaflık ve geri bildirim kaideleriyle demokrasiye dayanan; ürün pazarlamasında işletmenin temel görevinin, önce hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını tespit edip, bütünlüklü pazarlama araçlarından faydalanıp, alıcıları tatmin ederek kâr sağlamak ve diğer organizasyon gayelerine ulaşmaktır. Modern pazarlama, **“mal üretip sat”** yerine **“istekleri belirle ve yerine getir”** anlayışı ile organizasyonun istenilen tatminlere rakiplerden daha seçici ve etkili bir şekilde adapte edilmesidir.

**3. Sosyal (Toplumsal) Pazarlama:** Pazarlamayı sosyal bir sistem olarak ele alıp, klasik pazarlamadaki, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma temel kriterlerine ilave; hedef gruplardaki sosyal fikir ve uygulamaların kabul edilebilirliğini artırmak için ürün planlama, fiyatlama, haberleşme, dağıtım ve pazar araştırması gibi araçlardan faydalanarak programların düzenlenmesi, uygulanması ve kontrolü faaliyetlerini ifade eder.

**4. Deneyim Pazarlaması:** Ürünlerin analitik, rasyonel ve mekanik özelliklerini sunan geleneksel/klasik pazarlamanın yetersiz kaldığı alanı doldurmaya yönelik; tecrübeler, duyguya, algıya dayalı ve davranış temelli değerler sunan bir pazarlama anlayışıdır.

**5. Global (Küresel, Uluslararası, Beynelmilel) Pazarlama:** Global müşteri ihtiyaçlarını anlayıp, belirleyip bu ihtiyaçları rakiplerden daha iyi tatmin için tüm pazarlama faaliyetleri arasında koordinasyon sağlayarak elde edilen bilgiyi faaliyette bulunduğu ülkelere uyarlayarak rekabet üstünlüğü sağlamaktır.

**6. Glokal Pazarlama:** Global anlamda her ülke pazarına, aynı şekilde ürün sunmanın başarılı olmaması sebebiyle tercih edilen, global ve lokal pazarlamanın sentezidir. Girilen pazardaki tüketici davranışları, tercihleri göz önüne alınarak ürün içeriği büyük ölçüde aynı kalarak sunumun değiştirilmesi yoluyla yapılan pazarlamadır. **Lokal pazarlama**, belirli bir bölge insanların özel zevk, ihtiyaç ve ilgi alanlarına odaklanarak satış yapmayı hedefleyen pazarlamadır.

**7. Organizasyon Pazarlama:** Üyeleri, bağış verenleri, katılımcıları ve gönüllüleri belirli bir organizasyona çekmek gayesiyle tasarlanan ve uygulanan, kâr gayesi izlemeyen reklâm ve diğer pazarlama faaliyetleridir.

**8. Yeşil Pazarlama:** Diğer isim ile eko veya ekolojik pazarlama insanların istek ve ihtiyaçlarını tatmin için çevreye duyarlı, geri dönüştürülebilir ve korunabilen ürünler üretmek için pazarlamacıların, üretim ve tüketimin her safhasında “sürdürülebilirlik” ilkesini benimsedikleri bir pazarlama yöntemi anlayışıdır. Yeşil pazarlama; sürdürülebilir pazarlama ve çevresel pazarlama ismini de alarak var olan ürün ve üretim sistemlerinin olumsuz sosyal ve çevresel etkilerini azaltmaya yönelik faaliyetleri kapsayan bir kavramdır.

**9. Bütünleşik (Holistik, Entegre) Pazarlama:** Müşteri değeri, temel rekabet yetenekleri ve işbirliği ağlarını içine alan işletme ile müşterileri ve işbirliği yaptığı diğer kurumlar arasındaki karşılıklı etkileşimden ortaya çıkan ve işletmenin diğer tüm bölümleriyle birlikte müşterinin istediği değerleri araştırmak, üretmek ve bu değerleri onlara dinamik ve rekabetçi bir ortamda ulaştırmayı hedef alan bir pazarlama anlayışıdır.

**10. Söylenti (Buzz, Fısıltı) Pazarlaması:** Ürünleri deneyen gönüllü kişilerin tecrübelerini günlük hayatta karşılaştıkları kişilere herhangi bir zamanda aktarmasını esas alan pazarlama anlayışıdır.

**11. Viral Pazarlama:** Ağızdan ağıza pazarlama, dijital ortamda marka, ürün veya kuruluş ile ilgili mesaj ve reklâmların, oluşturulan içerikle internet ortamında, sosyal medya ağlarında başka kişilere veya sitelere aktarılması ve yayılmasını sağlayan bir pazarlama modelidir.

**12. Gerilla Pazarlama:** Pazarı büyütürken satışları artırmak yerine, rekabet edilen işletmelerin zaaflarından faydalanarak onların piyasa paylarını elde etmeye yönelik pazarlama faaliyetleridir.

**13. Minimal Pazarlama:** Etkili bir pazarlama programının ortaya çıkmasını ve faaliyetlerde hissedilir ve gözle görülür bir pazarlama çabasının görülmesinin istenmediği ve işletmenin müşteriye değil, daha ziyade müşterinin işletmeye yöneldiği bir pazarlama anlayışıdır.

**14. Hard-Sell Pazarlama:** Müşteriye yakın duran, onu yakın markaja alarak birebir ilgilenmeyi öngören, yeni müşteriler için çekici fiyatlama ve ilginç propaganda usulleriyle satışa dönük çabaların ön plana çıktığı, ticari ve topluma dair ahlâk kurallarının göz ardı edildiği bir pazarlama anlayışıdır.

**15. Profesyonel Pazarlama:** Ticari ve toplumsal ahlâk kurallarını dikkate alan ve pazar fırsatlarını yakalayarak yeni müşteri kazanırken, mevcutları da pazar payında tutmaya dönük pazarlama yaklaşımıdır.

**16. Veri Tabanlı Pazarlama:** Mevcut ve potansiyel müşterilerle ilgili her türlü bilgi ve iletişim faaliyetlerini iletişim vasıtaları ile elektronik ortamda bulduran, güncelleyen ve böylece yakın ilişkiler kurulmasını sağlayan pazarlama yaklaşımıdır.

**17. İzinli Pazarlama:** Tüketicilerin anket, üyelik bilgileri yoluyla kendi izinleri doğrultusunda vermiş oldukları kişisel bilgilerinin kullanılarak ilgi alanları ve ihtiyaçlarına yönelik yapılan pazarlamadır.

**18. Doğrudan Pazarlama:** İşletmelerin tüketicilerle hiçbir aracı kurum kullanmadan doğrudan iletişimde e-mail pazarlama, el ilanları ve müşterilere katalog gönderme ile direkt satış ve postalama, telemarketing ve benzeri yöntemlerle tüketiciden sipariş alma yöntemini benimseyen pazarlama anlayışıdır.

**19. Niş Pazarlama:** Pazarlama karmasını tek bir pazar segmentini ele geçirmek için özel olarak bir araya getirmek ve sınırlı kaynağa sahip işletmenin küçük bir pazar bölümüne tek bir ürün veya sınırlı sayıda ürünle hizmet vermesidir.

**20. Kitle Pazarlama:** Bir temel ürünü, müşteri kategorileri ve ihtiyaçları ayırma yapmadan büyük miktarlarda pazara sunma stratejisidir.

**21. İlişki Yönlü (Birebir) Pazarlama:** Müşterilerin sadakatini arttırmak ve mevcut müşterilerden daha fazla sipariş veya tekrar iş almak için, müşterilerle uzun vadeli ilişki geliştirme temelli bir pazarlama stratejisidir.

**22. Siyasi Pazarlama:** Bir adayın potansiyel seçmenlerine uygunluğunu ve her bir seçmenin tanınmasını sağlayarak seçilmesini veya partilerin iktidara gelmesi için düzenlenen pazarlama faaliyetleridir.

Pazarlamanın değişik yönlü tanımları ve bu alandaki yeni teknik ve anlayışlar açıklandıktan sonra, pazar, pazar fırsatı, pazarlamacı, satıcı, pazarlama sistemi ve pazarlama araştırması kavramlarına bakmak gerekir.

**-Pazar:** Bir mal veya hizmetin fiili veya potansiyel alıcılarının oluşturduğu kümedir. Pazar; ürünlerin satıldığı, yer veya mal ve hizmet değişimi için satıcı ile alıcıların karşılaştığı ve mübadelenin gerçekleştiği yerdir. **Alıcılar** ise belirli bir ihtiyacı, bu ihtiyacı karşılayacak arzu ve isteği ile alım gücüne sahip olan, özel veya tüzel kişilerden oluşan tüketici grubudur. **Spot pazar,** ödemelerin peşin yapıldığı ve çoğu kez yüzgezer mekânı olan pazarlardır. **Borsa ise,** menkul değerlerin veya çeşitli ürünlerin değerlerini belirlemek ve/veya bu değer ve ürünlerle ilgili işlemleri yapmak üzere ilgililerin belirli zamanlarda bir araya gelmesi veya bir araya geldikleri yerdir.

#### **Pazarların farklı açılardan sınıflandırılması:**

I. Ekonomi Açısından Pazar: (a) Mamul Pazarları: (1) tüketim malları pazarı ve (2) endüstriyel mal pazarı, (b) Üretim Faktörleri Pazarı: (1) sermaye (kapital) pazarı, (2) işgücü (emek) pazarı, (3) tabiat pazarı ve (4) teşebbüs (girişim) pazarı

II. Satın Alıcılar Yönünden Pazarlar: (1) Tüketici Pazarları, (2) Üretici (imalatçı) Pazarları, (3) Aracı Pazarları, (4) Kamu (hükümet-devlet) Pazarları ve (5) Uluslararası Pazarlar

III. Alıcı ve Satıcıların Gücü Açısından Pazarlar: (1) Alıcılar Pazarı ve (2) Satıcılar Pazarı

**-Pazar Fırsatı:** Mevcut durum ve gelecekte ortaya çıkabilecek gelişmeler çerçevesinde mal ve hizmetlerin yeterli olup olmaması ve karşılanmamış veya ortaya çıkacak yeni ihtiyaçlara uygun ürünlerin işletmelerce farkına varılması şeklinde tanımlanabilir.

**-Pazarlamacı:** İşletmede pazarlama faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu, yönetilmesi, koordinasyonu ve kontrolü işleriyle uğraşan ve bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde uzman olan kişilerdir.

**-Satış:** Ürünlerin el (sahip) değiştirmesini sağlayan bir pazarlama işlevi; satıcı ile alıcı arasında yapılan ve ürünün alıcıya verilmesi ve karşılığında bir fiyat, bir değer alınması yoluyla yapılan işlemidir.

**-Satıcı:** İşletmenin, satış işlevi ile görevlendirdiği alıcılara ürün satan kişilere veya kurumlara denir.

**-Pazarlama Sistemi:** Her türlü pazarlama işlevinin yerine getirilmesini sağlayan elemanlar, faaliyetler ve ilişkiler bütünüdür.

**-Pazarlama Araştırması:** Pazarlama işlevinin gereği gibi yerine getirilmesi ve pazarlamaya ilişkin meselelerin tespit ve çözümü için, gerekli bilgilerin toplanması, analizi, yorumlanması ve pazarlama kararlarında kullanılmasıdır.

Pazarlama, ürünün üretim öncesinden başlayıp, üretim süreci, satış ve satış sonrası tüm faaliyetleri içine alan geniş kapsamlı bir işletme faaliyetidir. Her işletme pazarlama yapacağı için, bu alanda eğitim görmüş elemanlara ihtiyacı bulunmakta ve bu alanda iş imkânı oldukça fazladır.

#### **Pazarlama alanı altında yer alan meslekler:**

**1. Sigortacı:** Mal, can ve diğer sigorta edilebilir riskleri belirleyip, sigorta poliçesi üreten, hasar takip işlemleri yapabilen, sorumlu nitelikli kişidir.

**2. Emlak Komisyoncusu:** Alım, satım ve kiralama gibi aracılık işleri yapan sorumluluk sahibi nitelikli kişidir.

**3. Satış Elemanı:** Ürünlerin toptan ve perakende satışlarını yapabilecek, mal ve hizmetlerle ilgili siparişlerin alınması iş ve işlemlerini yürüten nitelikli kişidir.

**4. Satın Alma Görevlisi:** İşletmenin ihtiyaç duyduğu her türlü girdi olacak mal ve hizmetin işletmeye satın alınmasıyla ilgili iş ve işlemleri yerine getiren nitelikli kişidir.

**5. Tanıtım Görevlisi:** İşletmenin satışını yaptığı ürünleri müşterilere tanıtmaya faaliyetlerini yürüten nitelikli kişidir.

**6. Depo Görevlisi:** Depoya gelen ürünleri sayarak teslim alan, cinsine, niteliğine göre uygun şartlarda tasnif eden ve saklayan, istenildiğinde depo çıkışını yaparak teslim eden nitelikli kişidir.

**7. Müşteri Temsilcisi:** Müşterinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayıp, ürün satışı sonrasında

çıkabilecek problemleri çözümlenerek, müşterinin memnuniyetini sağlayan nitelikli kişidir.

#### 4.2. Pazarlamanın Özellikleri ve Temel Gayeleri

İnsan ihtiyaçlarının karşılanması zorunluluğunun ortaya çıkardığı işletmeler ve onların ürettiği ürünler pazarlama işlevi ile tüketicilere ulaştırılır.

##### Pazarlamanın özellikleri

1. Pazarlama, çok çeşitli faaliyetler bütünü veya sistemi olarak; üretim öncesi planlama, ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım ile ilgili pek çok kararın alınması ve uygulanmasını içerir
2. Pazarlama, insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir değişim faaliyetidir.
3. En az iki tarafın bulunduğu sistemde; tarafların değerli bir şeyi elde etmek için karşı tarafa verebileceği değerli bir şeyi olmalıdır.
4. Her taraf diğer tarafla iş yapmaya istekli olması gerekir.
5. Her taraf karşı tarafın sunduğu değeri kabul edip etmeme hürriyeti esastır.
6. Her taraf diğer tarafla serbestçe iletişim kurabilmelidir.
7. Pazarlama, mallar, hizmetler ve fikirlerle ilgili bir süreç olarak; üretici ve tüketici gayelerini gerçekleştirecek şekilde tüketicilere ulaşmasını sağlamalıdır.
8. Pazarlama, bir işletme faaliyetleri grubu olarak dinamik ve sık sık değişebilen bir ortamda yürütülür.

Pazarlama bölümü, işletmenin dışa en açık kısmı olarak faaliyet yürütürken çeşitli kanun, yönetmelik, teknoloji ve gelişen ekonomik şartlardan en çok etkilenen bölümdür.

Tüketicinin seçme hürriyeti, potansiyel zararları önleme, temel ihtiyaçların karşılanması, gelişim ve tüketici haklarını koruma ile çevreyi koruma gibi temel kurallar çerçevesinde pazarlamanın geniş yelpazede farklı gayelerinin bulunduğu ve bunun sürekli geliştiği kabul edilmektedir.

Satılan kadar eski atık ürünlerin geri alınması veya toplanması günümüzde artan pazarlama sorumluluklarından biri haline geldi. Çünkü ömrü biten elektronik eşyalar, tabiatı kirleten ve zarar veren ağır metaller içermektedir. Türkiye’de Mayıs 2013’te yürürlüğe giren **Atık Elektrikli ve Elektronik Eşyaların Kontrolü Yönetmeliği (AEEE)** ile başlayan yeni dönemde işletmelere büyük sorumluluklar yüklemektedir.

##### Pazarlamanın temel gayeleri:

1. Tüketicinin en uygun şekilde yürütülmesi,
2. Tüketici tatmini ve memnuniyeti,
3. Tüketicilerin seçme hürriyetini sağlamak,
4. Hayat kalitesini yükseltmek,
5. Üretimin yönünü belirlemek,
6. Çevreyi korumak,

Pazarlama, insanın hayatının birçok yönünü, önemli ölçüde etkilemekte ve ekonomik ve siyasi sistem içinde her alana girmiş bulunmaktadır. Hayatın hemen bütün aşamalarında hem alıcı, hem de satıcı işlevleri gören tüm kişiler için pazarlama bugün artık bir “yaşam bilimi” haline gelmiştir. Bu anlamda pazarlama; satış, satış çabaları, reklâm ve tutundurma gibi pazarlamanın işlev veya araçlarından farklı olan ve onları içine alan bir yapıdadır. Bu süreç hem işletme hem de toplum açısından büyük bir öneme sahiptir.

##### Pazarlamanın toplum ve işletmeler bakımından iki temel önemi:

**1. Pazarlamanın toplum açısından önemi:** Pazarlamanın toplama dair önemi sağladığı fayda ile ölçülebilir. Bu konuda, yer faydası, zaman faydası ve mülkiyet faydası olarak üç tür fayda sağladığı kabul edilmektedir.

**2. Pazarlamanın işletmeler açısından önemi:** Pazarlamanın topluma olduğu gibi işletmelere de pek çok faydası bulunmaktadır. Pazarlama, işletmeden pazara, pazardan da işletmeye doğru bilgi akışını sağlayan çift yönlü bir iletişim ağı oluşturur. İşletme, belirtilen iki yönlü bilgi akışı sayesinde tüketici istediklerini üretmek ve bunları kolay yoldan karşılamaları da mümkün olmaktadır.

#### 4.3. Hizmet Pazarlaması

Bilimsel ve teknolojik gelişimin insanların hayatlarına yansıttıkları yenilikler, yeni hizmet taleplerini de beraberinde getirmektedir. İnsanların eğitim, kültür ve refah seviyelerinin yükselmesiyle yeni ve değişik hizmetlere olan talebi de artırmaktadır. Normal seyirde artan nüfus ve zaman içerisinde farklı ve değişen istekleri karşılamaya yönelmek hizmet işletmelerinin de artışını sağlamıştır.

Genel manada, mal hizmetsiz, hizmet de malsız olmaz. Yani, her samut ürün bir dizi hizmetin sonucunda adım adım ortaya çıkar. O hizmetler ortadan kaldırıldığında mal da olmayacaktır. Benzer şekilde, her hizmet

birtakım ürünlerle birlikte düşünüldüğünde bir anlam ifade eder. Somut mallar kaldırıldığında hizmetin etkinliği azalır.

**Hizmet;** insanların ihtiyaçlarını karşılamak gayesiyle, belirli bir fiyattan bağımsız olarak satışa sunulan veya malların satışıyla birlikte sağlanan, fayda ve doyum oluşturan soyut faaliyetler bütünüdür. Diğer bir tanımla **hizmet**, insan ve makineler aracılığıyla insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fizikî yapısı olmayan ürünlerdir.

Farklı bir yaklaşımla **hizmet**, bir malın veya hizmetin satışına bağlı olmaksızın, son tüketiciler veya işletmelere pazarlandığında ihtiyaç ve istek doygunluğu sağlayan bağımsız olarak tanımlanabilen faaliyetlerdir. Bu tanım hizmetin bir mala bağlı olarak sunumunu kabul etmemektedir.

**Hizmet pazarlaması** ise insan ve makineler aracılığıyla insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fizikî yapısı olmayan ürünlerin bir kişi ve kuruluş tarafından pazarlanmasıdır.

Bilim ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte üretilen ve sunulan hizmetler artmakta ve çeşitlenmektedir. İnsan ihtiyaçlarının sürekli çeşitlenerek artması ve günümüzde bu ihtiyaçlar içinde hizmetlerin değerinin ve yerinin artışı, hizmetleri önemli kılmaktadır.

Hizmetler, mallardan farklıdır. Farklılık hizmetlerin karakteristiklerinden yani bünyesinde bulundurduğu farklı özelliklerden kaynaklanmaktadır. Tüketicilerce, hizmetler fayda veya tatmin olarak algılanır. Hizmetlerin fizikî yapısı olmamasından ve üretiminde personel ve tüketicinin önemli rol üstlenmesi ve üretim ve tüketimin aynı anda, karşılıklı gerçekleşmesi üretim güçlüklerini gösterir. Hizmetlerin çeşitlendirilmesi mallara oranla daha zordur, hizmetin sunulduğu anda tüketilme zorunluluğu, depolanamayışı, tüketicinin beklentileri, davranışlarını anlama ve çözme, karşılıklı ilişkilerin iyileştirilmesi uzmanlık gerektirmesi üretim zorluklarını göstermektedir.

#### **Hizmetlerin temel özellikleri:**

**1. Soyutluluk:** Hizmet, elle tutulamaz, görülemez, duyulamaz, bir ölçü birimi ile ifade edilemez, sergilenemez, paketlenemez ve taşınmaz olduğu anlamına gelmektedir. Tüm bunların sonucunda hizmet 'dayanısız'dır. Bir hizmet pazara sunulduktan sonra tüketilmemesi durumunda ortaya çıkacak ekonomik kayıplar sonradan giderilemez.

**2. Eş Zamanlı Üretim/Tüketim:** Eş zamanlı üretim/tüketimin sonucunda hizmetin pazarlanması birbirinden ayrılmadığı için, bir hizmet aynı anda birçok pazarda pazarlanamaz. Eş zamanlı üretim/tüketimin bir diğer sonucu ise müşterinin hizmet üretim sürecinde yer almasıdır. Birçok hizmet türünde müşterinin bizzat bulunması, olaya tanık olup yaşaması gerekmektedir.

**3. Heterojenlik:** Hizmetler çeşitlilik gösterirler. Bu açıdan standartlaştırılmaları zordur. Hizmetlerin üretiminin temelinde insan var ve onun davranışlarıyla gerçekleşir. Bu sebeple aynı kişinin ürettiği hizmetler bile birbirinden farklı olabilirler. Hizmet özü, kalitesi, kapsam ve kapasitesi açısından farklılık gösterir.

**4. Hizmetin Dayanısızlığı:** Hizmetin satıldıktan sonra, satış sonrası kullanılmak üzere, üretenden veya sağlayandan ayrı olarak alınıp saklanabilmesi, depolanması mümkün değildir. Hizmetin üretilmesi ve tüketilmesi aynı anda gerçekleştiği ve tedarikçiden ayrılmadığı için, genelde hizmeti talep eden kişi, sürecin içerisinde yer alır.

**5. Değişken Talep:** Hizmete olan talep nispeten değişken ve belirsizdir. Bu talep yalnızca senelere, mevsimlere ve aylara göre değil, günden güne ve hatta bir gün içindeki saatlere göre bile değişebilir.

**6. İnsan Odaklılık:** Hizmet hizmeti üreten ile tüketen arasında yüz yüze ve birebir yakın ilişki gerektirir. Bu sebeple hizmet sektöründe insan varlığı kesin ve kaçınılmaz bir zorunluluktur. Emek yoğun ve ilişki yoğun özellikler taşıyan hizmette kalite ve performans da insana bağımlıdır. Hizmeti üreten pazarlayanın kişiliği ve ikna yeteneği hizmetin satın alınma kararını etkileyecektir.

**7. Hizmetin Bölünmezliği:** Hizmetler üretildiği anda tüketilmeleridir. Üretim ve tüketimleri birbirinden ayrılamaz, aynı anda üretilip tüketilir. Hizmet, tedarikçilerinden tedarikçi ayrılamaz ve bölünemez. Bu tedarikçi makinede olsa böyledir.

Hizmetlerin sahip olduğu mallardan farklı özellikler pazarlama farklılığını ve zorluklarını da beraberinde getirmektedir. Hizmet pazarlamasının endüstriyel mal pazarlamasına göre, satışa sunulan nesnenin özelliklerinden kaynaklanan farkları bulunmaktadır.

#### **Hizmet pazarlamasının mal pazarlamasından farklılıkları:**

**1. Üretim yöntemleri:** İmalat ürünleri genelde atölye veya fabrikalarda üretilmekte, hizmet ürünleri ise tüketilen yerde üretilmektedir. Mesela, eğitim ve turizm faaliyetlerinde üretim ve tüketim aynı zaman ve

yerde gerçekleşmektedir.

**2. Hizmetlerin depolanamama özelliği:** Endüstriyel ürünler genelde uzun süre saklanabilir, buna mukabil hizmet ürünlerinin anında tüketimi gerekir. Mesela, bir uçak bileti gününde satılmadığı zaman daha sonra satılmak üzere saklanamaz veya bekletilemez.

**3. Dağıtım kanalları:** Hizmetler soyut özelliklerinden dolayı bir yerden bir yere taşınmaz, doğrudan dağıtım satışla gerçekleşir. Bu sebeple tüketicileri hizmetin üretildiği üretim yerine taşınmak gerekir.

**4. Hizmetlerden genelde kısa süreli faydalanılması:** Hizmet ürünleri dayanıklı tüketim mallarına göre daha kısa sürede tüketilir. Mesela; lokantada bir akşam yemeği ertesi günü öğleye uzatılamaz.

**5. Satın alma şeklinin daha az güven verici olması:** Hizmet ürünlerinde genellikle ürünü daha önce deneme imkânı bulunmadığından müşterinin güveninin kazanılması önemli bir husustur. Dolayısı ile satın alma sürecinde satılan hizmetin kalitesine duyulan güveni gösteren garanti, hizmetin satış sonrasında geri alınması, ödemenin geri iadesi vb. opsiyonun bulunması ve benzeri kolaylıklar müşterinin güveninin kazanılmasında etkili olmaktadır.

**6. Hizmetlerin taklit edilme kolaylığı:** İmalat ürünlerinin kopyalanmasına karşı patent gibi tedbirler kolaylıkla uygulanırken, hizmet ürünlerine ait buluş ve fikirlerin patent alma haklarının zorluğu ve hizmetlerinin kopyalanmalarının kolaylığı çözümü zor bir sorundur.

Pazarlamacılar, hizmet ürünleri ile sanayi ürünleri arasındaki farkları çok iyi bilmeleri gerekir, çünkü bu bilgi pazarlama faaliyetlerine de yardımcı olmaktadır.

Kendine özgü özelliklerinden dolayı hizmet sektörü emek yoğun bir endüstridir. Hizmetlerde de sermayeye ayrılan pay gün geçtikçe artmaktadır. Hizmeti sunan kişilerin, olumlu veya olumsuz performanslarının tüketicilerin kendilerine sunulan hizmet hakkındaki görüşlerini anında ve oldukça hızlı etkileme gücü bulunmaktadır.

Hizmetlerin fiziksel olmayışı, üretim ve tüketiminin eş zamanlı oluşu, heterojen oluşu, dayanıksız oluşu gibi temel özellikleri mallara oranla pazarlamasında farklı zorlukları ortaya çıkarmaktadır.

#### **Hizmet pazarlamanın zorlukları:**

1. Tanımlama ve derecelendirme zorluğu
2. Standartlaştırma zorluğu
3. Sergileme ve resmedilme zorluğu
4. Her hizmeti aynı şekilde pazarlama imkânsızlığı
5. Üretim ve tüketim zamanını ayırma zorluğu
6. Dayanıklı olmama ve erteleme zorluğu
7. Üretenden ayrılma zorluğu
8. Hizmet talebini sürekli hale getirme zorluğu
9. Hizmeti test etme ve bölme zorluğu
10. Hizmet pazarını bölümlenme zorluğu
11. Hizmetlerin isteğe bağlı oluşunun zorluğu
12. Emek yoğun olma halinin getirdiği zorlukları
13. Hatadan geri dönme ve plana bağlı kalma zorluğu
14. Fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım zorluğu

Hizmetlerin elle tutulamaz, sergilenemez, depolanamaz, reklâmları kolay yapılamaz, standartlaştırılmaz, küçük miktarlar halinde satın alınıp kullanılamaz, üretim ve tüketiminin aynı anda oluşu ve beş duyu yardımı ile kolayca algılanamaz gibi mallardan farklı özelliklerinden dolayı hizmetlerin pazarlamasında mal pazarlamasına ilişkin izlenen stratejilerden farklı stratejiler izlenmesi gerekmektedir.

Hizmetlerin pazarlamasındaki yenilikler de maddi ürünlerle ilgili işletmelerden gelmiştir. Hizmet alanında pazarlama yönlülüğünün olmamasının belirli bazı sebepleri vardır. Öncelikle, hizmetlerin soyut olmasının sıkıntısı ve profesyonel hizmetler başta olarak birçok hizmet sanayi kendisini pazarlamacı olarak değil de üretici, meslek sahibi, sanatkâr olarak görürler.

Hizmet üretenler genelde pazarlama ile satışı özdeşleştirmekte ve pazarlamadan sorumlu olan bir yönetici de bulunmamaktadır. Bunun sebeplerinin başında devletçe hizmetlerin kısıtlayıcı kanunlara maruz bırakılmasıdır. Ancak ilerleyen zamanlarda toplumdan gelen baskılar bu kısıtlama ve baskıları hafifletmiş, önemli bir bölümünü kaldırmıştır.

#### **4.4. E-Pazarlama**

Siber veya dijital pazarlama olarak da ifade edilen e-pazarlama ve sosyal medya; işletme tanınırlığı ve marka bilinirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Gelişen teknoloji, artan bant genişlikleri ve çoğalan mobil cihazlar, son senelerde toplum hayatını önemli şekilde geliştirdi ve bu süreç hızla devam etmektedir. Dijitalleşmenin hızlı bir şekilde arttığını gören işletme yöneticileri de interaktif dijital pazarlamaya önemli bir oranda yer vermeye başladılar. Dijital pazarlama, TV, radyo, dergi gibi geleneksel medyadan uzak yöntemlerle, marka ve işi desteklemek ve tanıtmak gayesiyle internet, mobil ve diğer interaktif platformları kullanmaktadır.

E-pazarlama, tek bir ürün, bir işletme veya markanın, dijital ortamda pazarlanma süreci olarak; interaktif pazarlama, siber pazarlama, e- ticaret, online pazarlama, e-marketing ve web pazarlama gibi isimlerle de ifade edilebilmektedir. Yeni pazarlama mecrası olarak değerlendirilen dijital pazarlama; radyo, tv, gazete ve fizikî panoların aksine daha interaktif yöntemleri kullanır. Tüketici ile etkileşim halinde olan dijital pazarlama yöntemleri gün geçtikçe yenilikçi yaklaşımlarla güncellenmektedir.

**E-Pazarlama** (internette pazarlama), sunulan mal ve hizmetlerin, var olan ve gelecekteki ulaşılabilecek müşterilere internet tabanlı araçlar yolu ile tanıtılmasıdır. İnternet marketing, ürünlerin internet üzerinden internet kullanıcılarına pazarlamadır. **Mobil pazarlama**; müşterileri ile her zaman ve her yerde; direkt, enteraktif ve hedefli haberleşme kurmak için SMS, MMS, WAP ve yeni nesil video gibi teknolojik araçların kullanıldığı bir sistemdir. **Ağ pazarlaması** (Network marketing, sanal (siber) pazarlama, e- pazarlama, e- ticaret); World Wide Web (WWW) aracılığıyla mal ve hizmetlerin üretim, tanıtım, satış, sigorta, dağıtım ve ödeme işlemlerinin bilgisayar ağları üzerinden yapılmasıdır.

**E-mağaza**, internet üzerinden mal veya hizmet satışı yapan firmaların internet üzerinde kurdukları sanal mağazalardır. E-mağazalardan tüm mal ve hizmetlere kısa sürede ve kolayca ulaşma imkânı sunmaktadır. Siber ortamda açılan mağazanın kira, ısınma ve diğer muhtelif masrafların çok az oluşu maliyetleri düşürmektedir. 7/24 mağazanın açık ve işler olması hem tüketicilere kolaylık sağlıyor hem de satıcıların maliyetini düşürüyor. Lojistik ve diğer dağıtım imkanlarının gelişmesi ile daha çok tercih edilir olması sebebiyle e-mağazaların işlem hacimleri sürekli artıyor. E-pazarlama alanında faaliyet gösteren işletmeler aynı zamanda siteler için arama motoru stratejileri belirleyerek onların bulunabilirlik seviyelerini yükseltmektedir. Arama motoru optimizasyonu, sektör dili ile internet sitelerinin arama motorlarında daha üst sıralarda çıkması için yapılan bir dizi işlemlerden oluşur. Bu çalışmanın ilk hedefi, sitenin internet dünyasında popüler hale getirilerek aranan kelimelerde otorite sağlanmasıdır. İnternet üzerinden online alışveriş aramalarında tekel oluşturan kurumlar ülkelerin rekabet kanunlarına göre cezalandırılabilir.

#### **E- Pazarlamanın dört temel adımı:**

**1. Elde Et (Acquire):** Müşteriyi web sitesine veya satışın gerçekleştiği sayfaya çekebilmek için yapılan aktivitelerdir. Arama Motoru Reklâmları, Arama Motoru Optimizasyonu, Sosyal Medya Pazarlama, E-mail Marketing, Reklâm Ortaklığı, İnteraktif Karşılaştırma, Viral Pazarlama, İçerik üretme/paylaşma, RSS (Zengin Site Özeti: Web sayfası bildiricisi) Online PR Halkla ilişkiler) temel konulardır.

**2. Kazan (Convert):** İkinci aşamada müşteri web sitesine geldikten sonra, hedefe ulaşmaya yardımcı aktiviteler. Hedef, her zaman satış olmamalı, bir blog için okunan yazıların sayısı, beğenenlerin sayısı, paylaşma sayısı, blogu takip etmeye başlayanların sayısı gibi şeylerdir. Bu süreçte yapılacak işler; içerik yönetimi, kullanılabilirlik ve erişilebilirlik çalışmaları, müşteri karar destek mekanizmasını güçlendirme, kişiselleştirme, satış metinlerini ikna edici yazma, müşteri segmentlerini belirleme, e-posta pazarlama, ödeme seçeneklerini çeşitlendirme ve site içi aramayı iyileştirme gibi sıralanabilir.

**3. Ölç-Optimize Et (Measure&Optimize):** Neyin yanlış neyin doğru yapıldığının anlaşılması ve rakiplerle karşılaştırma açısından önemli olan bu süreçte, önce site performansı analiz edilir. Bu faaliyet Web kısmında yapılan aktiviteleri değerlendirmek, sonuçlara göre optimize edilecek yerleri belirlemek ve sitenin başarı kriterlerini rakiplerle karşılaştırmaktır. Online panel ve anketlerle kullanıcıları daha iyi anlamaya çalışmak ve kullanılabilirlik testleri de yapılmalıdır.

**4. Sahip Çık Büyüt (Retain&Grow):** Bu aşama, mevcut müşterileri memnun etme ve kurumun daimî müşterileri olmaları için çalışma yapılması gereken bir süreçtir. Bu konudaki teknikler ise iyi bir müşteri hizmetleri sunma, kişiselleştirme, sadakat programları, e-mail marketing, dinamik fiyatlandırma stratejileri uygulama ve referans programları başlatma gibi sıralanabilir.

Dijital pazarlamayı, geleneksel pazarlamadan ayıran temel özellik isminden de anlaşılacağı üzere; pazarlama sürecinde dijital kanalların kullanılmasıdır. Kullanılan kanal "internet" ve onun araçlarıdır.

#### **E-pazarlamada en çok kullanılan araç ve mecralar:**

**1. Sosyal Medya Platformları:** Dijitalde faaliyet yürüten facebook, twitter, google plus gibi mecralar.

**2. İçerik Pazarlama:** Web site, blog vb. mecralarda mal veya hizmet tanıtımları,

**3. Mobil Pazarlama:** Mobil uygulamalar ve mobil uygulama üzerinden tanıtımlar ve sosyal platform, blog gibi mecraların mobile uyarlanmasını ifade eder.

**4. E-Mail Pazarlama (E-Mail Marketing):** Data toplama, datalar üzerinden tüketiciye ulaşma, ölçümleme ve raporlama gibi aktiviteleri kapsar.

**5. E-Ticaret:** Ödeme ve sunum imkânı veren platformlarda ürün satışı, B2B (Business to Business=İşten İşe), B2C (Business to Consumer=İşletmeden Tüketiciye) pazarlama, kampanya yönetimi gibi aktivitelerdir.

**6. Test Etme ve Raporlama:** Dijital mecralarda kullanıcı davranışlarını inceleme, kullanıcılara göre aksiyon alma fiilleri kapsar.

E- pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde, dijital reklamcılık, dijital ajanslar ve tabii reklâm gibi konular öne çıkmaktadır. Dijitalin sosyal hayata girişiyle değişen sektörlerden olan reklamcılıkla; online reklâmlardan ismi yeni konulan tabii reklâmlar ile marka bilinirliği ve dönüşüm oranları artırılabilir.

**Elektronik reklamcılık**, online (çevrimiçi) reklamcılıkta tüm dijital medya araçları bir arada değerlendirilerek hedef kitleye uygun platformlar tercih edilir ve gerekli reklâm aksiyonları alınır. Sosyal sorumluluk gereği, toplam ve bireysel faydacılık ilkeleri çerçevesinde toplumsal maliyeti en aza indirmek için reklâm içeriklerinin doğru kullanıcıya sunumu açısından hedef kitlenin eğitim, sosyal ve ekonomik verilerinin iyi derlenmesi gerekir.

#### 4.5. Pazarlama ve Marka

İşletmeler, tüketici dikkatini ürünlerine çekme, tanınmasını sağlama ve satın almanın tekrarı gayesiyle markayı kullanmaktadır.

Ürünü rakiplerinden ayırtıracak isim, sembol, kavram, tasarım veya bunların birkaç bileşeninden oluşan markanın; pazara, üreticiye ve tüketiciye dönük değişik açılardan tanımlanabilir. Marka (brand), gerek “kalite”, gerekse “dürüst bir çalışma” ve “iş hacmi” sembolü olarak hak sahibini tanıtan işaretlerdir.

**Marka;** bir teşebbüsün tüm varlıklarını temsil eden, ürünlerini bir başka teşebbüsün ürünlerinden ayırt etmeyi sağlaması şartıyla, kişi isimleri dâhil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, sesler, renkler ve ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer şekilde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanıp çoğaltılabilen her türlü ayırt edici işaretlerdir. Marka, bir satıcı veya satıcı grubunun mal ve hizmetlerini tanımlamayı ve rakiplerinden ayırtırmayı hedefleyen bir isim, bir terim, işaret, sembol veya tasarımdır (ABD Pazarlama Derneği). Marka, tüketiciye ürün kaynağını gösteren bir kalite simgesi ve tanıtım aracıdır.

Dünyanın gelişen yüzü ile birlikte iletişim ve seyahatin artması, tüketicilerin beklenti, tercih, zevk ve ihtiyaçlarının, uzun vade de davranışlarının değişmesine yol açmıştır. Ancak ülkelerin sosyal ve demokratik yapıları ile kişi başına düşen milli gelir, tüketim, markalara bağlılık dereceleri, zevkler ve anlayışlar açısından, tam anlamıyla bir uluslararası tüketicinin mevcudiyeti görülemez.

**“Pazarlama marka oluşturmaktır”** sözündeki pazarlama ve marka kavramları iç içe girmiş, onları birbirinden ayırmak zordur. Bir işletmenin tüm işlevleri marka inşa etme sürecine katkıda bulunduğundan, pazarlama bundan ayrı bir işlev olarak da değerlendirilemez. Pazarlama, bir işletmenin iş âleminde yaptığı tüm faaliyetlerle ilgili, bütün bunları kapsayan bir durum arz eder ve nihai hedefi olarak işletmedeki herkes markalamanın kurallarıyla ilgilenmek durumundadır. Dolayısıyla bütün işletme pazarlama bölümü olursa, tüm işletme marka yönetimi departmanı (bölüm) olmuş demektir.

Günümüzde mal veya hizmetler iyi bir markalama ile satılabileceğinden işletmeler ürünlerinin satışlarını sağlamak ve bunu artırmak için marka oluşturmaya ve markalamaya önem vermeleri gerekir. “Hiç kimse hiçbir şey satmazsa hiçbir şey olmaz” diyen o eski slogan yerine bugün; “Kimse bir şeyi markalamazsa, hiçbir şey olmaz” a bıraktı. Marka bir vaattir, kâr sağlayacak bir şekilde benzersiz bir fayda beyanında bulunan veya buna yönelen, salt rekabetten daha iyi bir şekilde tüketicileri hedefleyen bir tekliftir. Kısaca, marka bir değere sahiptir ve bu sebeple soyut ve bir kuruma ait bir aktiftir.

**Marka oluşturmak**, marka imajı ve ismi ile mal ve hizmetlere kimlik kazandırmaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu manada, marka ürün ile müşteri arasındaki ilişkiyi ima eder ve müşterinin beklediği bir dizi hizmeti ve kaliteyi akla getirir. Markaya bağlılık, müşterilerin beklentilerini yerine getirerek, hatta daha da iyisi onları aşarak oluşturulur. **Dünya markası** ise belirli bir satıcının ürünlerini tanımlamak ve rakiplerinkinden ayırmak için bir isim, kavram, işaret, sembol ve tasarım veya bunların değişik kombinasyonlarının (birleşim) dünya çapında kullanılmasıdır.

Toplumlar arasındaki kültürel farklılıklar sebebiyle girilmesi planlanan her yabancı ülkede düşünülen



marka ile ilgili; kolay okunabilir, söyleniş rahatlığı, akılda kalıcılığı, anlamı, sesi veya şekli o ülkenin kültürüne uygunluğu, ürünün ambalajı ile uyumu ve ürünü rakiplerden farklılaştırıp, özelliklerini vurgulayabilecek özellikleri gibi hususlar netleştirilir.

Markayı seçtikten sonra korumak gerekmektedir. Çünkü başarılı markalar kurumun bina, makine gibi, varlıkları arasındadır. Onun için her ülkenin kanunlarına göre gerekli yerlere başvurarak, marka tescil ettirilmeli ve tescil tarihinden belli bir süre içinde de kullanılmalıdır. Eğer ihraç edilecek ürün bir yeni bir ürün niteliğinde ise, ayrıca patenti de alınmalıdır. Ürünün kullanımı değil de dizaynı (tasarım, çizim) orijinal özellikte ise, sanayi tasarımı tescil ettirilmelidir.

### Marka ile ilgili kavramlar:

**1. Patent (İhtira Beratı):** Oluşturucu bir fikir mahsulü olan, sanayide uygulama alanı bulunan, buluşların işletilmesi konusunda sahibine, belli bir zaman için münhasır hak temin etmek için, ilgili mevzuatın dünyada öngördüğü hüküm ve şartlara uygun olarak, devletçe verilen ve korunan bir hakkı gösteren belgedir. Buluş, berat, patent hakkı olarak da ifade edilen ihtira beratları taktitlere karşı kuruluşları korumaya çalışır.

**2. Faydalı Model:** Kimyasal maddeler ve üretim usulleri hariç, patentleşebilir kriterlerinden yenilik ve sanayiye uygulanabilirlik kriterini sağlayan bütün ürünler için verilebilecek olan 10 sene süre ile buluş konusu ürünü üretme ve pazarlama hakkını sağlayan bir belgedir.

**3. Tasarım:** Az veya çok sayıdaki parçaların bir gayeye yönelik olarak düzenli bir şekilde bir araya getirilmesi demektir. Tasarım, bir ürünün tamamının veya bir parçasının çizgi, şekil, renk, biçim, doku, malzemenin esnekliği veya süslemesi gibi, insan duyuları ile algılanabilen muhtelif unsur ve özelliklerin oluşturduğu görünümüdür.

**4. Coğrafi İşaret:** Belirgin bir niteliği, ünü veya diğer özellikleri itibarıyla kökenin bulunduğu bir yöre, alan, bölge veya ülke ile özdeşleşmiş bir ürünü gösteren isim veya işaretlerdir. Ürünün kalitesi, geleneksel üretim metodu ve coğrafi kaynağı arasında kurulan sıkı bağı simgeleyen ve bir güvence olan coğrafi işaretler; **menşe ismi** ve **mahreç işareti** olarak iki gruba ayrılır:

**a. Menşe İsmi:** Coğrafi işaret korumasına konu edilen ürünün üretimi, işlenmesi ve diğer işlemlerinin tamamı, sınırları belirlenmiş coğrafi alanda gerçekleşmek mecburiyetindeki ürünlerin coğrafi işaretlerine denir. Menşe ismi, menşe ismine konu ürünün tamamı ile tanımlanan yerde üretilmiş olmasını gerekir ve ürünlerin ait oldukları coğrafi bölge haricinde üretilemezler. Eskişehir Lületaş, Erzincan Tulum Peyniri, Ege Pamuğu, Malatya Kayısı, Elâzığ Öküzgözü Üzümü, Malatya Kayısı gibi.

**b. Mahreç İşareti:** Ürünün üretimi, işlenmesi ve diğer işlemlerinden en az biri, sınırları belirlenmiş coğrafi alanda gerçekleşmek zorunda olduğu ürünlerin coğrafi işaretlerine denir. Mahreç işareti konu olan ürünün özelliklerinden en az birinin o yöreden kaynaklanması şartıyla, yöre dışında da üretilmesi mümkündür. Isparta Halısı, Siirt Battaniyesi, Adana Kebabı, Çorum Leblebisi ve Afyon Sucuğu gibi.

**5. Fikri Mülkiyet:** Telif hakları veya fikri haklar, bir eser üzerinde sahip olunabilecek maddi ve manevi haklardır. Fikri mülkiyet, bir kişiye veya kuruluşa ait olan bir fikir ürünüdür; söz konusu kişi veya kuruluş, sonradan, bunu serbestçe paylaşmayı veya kullanımını belirli şekillerde kontrol etmeyi tercih edebilir.

**6. Lisans:** Herhangi bir şeyi yapmak, imal etmek veya kullanmak üzere verilen izin, imtiyazdır. Sertifika, izin belgesi ve ruhsat olarak da ifade edilen lisans yoluyla yapılan ticaret giderek gelişmektedir.

**7. Royalti:** Herhangi bir şeyin (marka sermayesi güçlü ürünlerin) sahibine, buluşçusuna, yazarına vb ait bir hakka bağlı olarak ticaret (iş) yapanların hak sahibine kazançlarından (satışlarından) ödedikleri paydır.

**8. Logotype:** Bir marka veya kuruluşun ismini içeren hem marka hakkında bilgi veren hem de tipografi harf tasarımlarında semboller içeren resim ve yazı içeriğine denir. Logotype, amblem ve logo olmadan sadece marka isminin tipografi ile çizilip kullanılmasıdır. Logotype kelimesinin Türkçe karşılığı; yazı logosu, metin logosu, sadece harflerden oluşturulmuş logo tasarımıdır. Logotypın özellikleri ise sade ve kolay anlaşılır olması, firmanın faaliyet gösterdiği sektör ve marka ismi ile çağrışım yapabilen, ayırt edici ve ayrışabilir görüntüye sahip olan, font ve tipografi tasarımı markaya yönelik özel olması gerekmektedir.

Markayı aktif bir pazarlama değişkeni olarak kullanmak isteyen işletmeler, markalama ile ilgili etkili bir siyaset belirlerler.

### Markalama stratejileri:

**1. Aile Markası Stratejisi:** Bir aile markası, ürünle ilişkili muhtelif tanımlamaların tek bir marka altında toplanması olarak görülür. İşletme, pazara sunduğu yeni üründe aile markasını kullandığında hem tüketicilere hem de dağıtım kanallarına malum olan aile markasıyla kendini takdim eder.

**2. Marka Genişletme Stratejisi:** Marka genişletme, yayım (brand extension) stratejisi,

başarılı bir marka ismini, firmanın mevcut ürünlerinde yaptığı değişiklikleri veya çıkardığı yeni ürünleri lanse etmek için kullanma çabalarıdır. İşletme, piyasada farklı sektörlerle hitap etmek için aynı üründen birden fazla tip satmak istediğinde, ayrı markalar kullanmak zorundadır. Bu stratejide; aynı piyasanın farklı bölümlerine yönelik ürünler, farklı özellikleri ve farklı avantajları taşırlar.

**3. Çoklu Markalama Stratejisi:** Rekabetçi markalama stratejisi olarak da ifade edilen çoklu markalama stratejisi; satıcının aynı ürün kategorisinde iki veya daha fazla marka geliştirmesi demektir. Bu bir firmanın başarılı bir ürününe karşı başka bir rakip çıkmasıdır.

**Marka değeri** (brand value); bir marka satıldığında veya ikame edildiğinde elde edebildiği finansal değeri ifade eder. Kuruluşlar markalarına uzun seneler boyunca önemli yatırım yaparlar ve sonucunda bir satış etkisi oluştururlar.

Brand Finance, 1996'da marka değerlendirme şirketi pazarlama ve finans alanları arasında köprü kurmak için kurulan, ilk bağımsız marka değerlendirme ve strateji danışmanlık şirkettir. Her sene dünyanın en büyük markalarını incelemeye tabi tutuyor ve hangilerinin en güçlü ve değerli olduğunu ölçüyor. 2008'den beri yayınlanan "TURKEY100-Türkiye'nin En Değerli Markaları" çalışması da mevcuttur.

Brand Finance, markaların pazarlama, hissedar yatırımlarını, iş performansını dikkate aldığı ve her bir markanın, şirkete katkılarını hesapladığı 2018 senesinin en değerli firmalarını açıkladığı raporunda; ağırlıklı olarak teknoloji şirketlerinin yer aldığı listede Apple, Google ve Facebook ilk 10'a girerken Amazon ilk sıraya yerleşti. Dünya genelinde en değerli firmaların ilk 10 tanesinin teknoloji şirketi olması yazılım sektörünün önemini gözler önüne seriyor. Brand Finance'in araştırmasına göre 2017 senesi Türk Telekom, 2,6 milyar doları aşan değeriyle "Türkiye'nin en değerli markası" oldu. Dünya genelinde en yüksek değere sahip ilk 10 firma, teknoloji firması olarak karşımıza çıkıyor. Türkiye'de ise durum farklılık gösteriyor. Türkiye'de en değerli ilk 10 şirketin 6 tanesini bankalar oluşturuyor. Yazılım sektörünün az masrafla çok kâr elde ettiren bir sektördür. Bu sebeple, global ilk on firma yazılım firması olduğu görülür.

Ticarette söz veya imzaya olan itimat olarak ifade edilen itibar günümüz markaları için önemli hale geliyor. **İtibar endeksi;** şirket veya kurum güvenilirliğinin maddi olmayan önemli ölçütlerinden biri olarak tanımlanır. Türkiye'nin 20 kategoride en itibarlı şirketlerinin belirlendiği Türkiye İtibar Endeksi Araştırması; "Holdingle", "Enerji", "Beyaz Eşya", "GSM", "İnşaat", "Otomobil", "Hazır Giyim", "Gıda", "İlaç", "Ulaşım", "Bankacılık", "Elektronik Eşya", "Turizm", "Sigorta", "Eğitim", "Makine", "Mobilya", "Perakende", "Alkolsüz İçecek" ve "Akaryakıt" sektörleri özelinde yapılıyor. Her sene yenilenen bu araştırmalarda ölçümlenen parametreler ışığında Türkiye'nin itibarlı markaları belirleniyor.

**İtibar endeksinde ölçümlenen parametreler;** (1) tanıma, (2) beğeni, (3) güven, (4) satın alma, (5) tatmin, (6) tavsiye, (7) elçilik ve (8) gönüldaşlık, olarak sıralanır.

**Marka tescili;** markaya tam koruma sağlar ve marka sahibinin haklarını koruma altına alır. Tescil edilen markanın koruma süresi müracaat edildiği tarihten itibaren **10 senedir**. Her on sene sonunda marka sahibi Türk Patent Enstitüsü'ne başvurarak yenileme harcını yatırması şartıyla markasının 10 sene daha koruma altına alınmasını sağlayabilir. Markanın diğer ülkelerde de korunması için, o ülkelerde de tescil ettirilmesi gerekir. Türkiye'de tescil ettirilen bir marka sadece Türkiye'de koruma altına alınır. Yurtdışı ülkelerde marka tescili işletme için çok önemlidir. Yurtdışında Madrid Protokolü kapsamında yapılacak bir müracaatla üye olan ülkelere birkaçında veya tamamında az bir maliyetle marka tescil ettirilebilir.

Uluslararası marka tescilinin koruma süresi **on senedir**. Global Büro, marka sahibine veya vekilin global koruma süresinin bitiminden önceki **altı ay** içinde bir hatırlatma yaparak sürenin bitmekte olduğunu bildirir.

#### 4.6. Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi

İşletme ile tüketici arasında iletişimin sağlanması, tüketici istek ve arzularının işletmeye aktarılması ve bu doğrultuda işletmece üretilen ürünlerin tekrar tüketiciye ulaştırılması pazarlamanın üstlendiği bir görevdir.

Gelişen dünya ve ekonomik düzendeki artan yenilikler birçok alanda köklü değişiklikleri de zorunlu kılmaktadır. Bu gelişim işletme faaliyetlerini müşteri merkezli ve uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bunu sadakate dönüştürmeyi zorunlu hale getirmiştir.

**Müşteri ilişkileri yönetimi;** müşteri ile iyi ilişkiler kurmak ve bunu devam ettirmek için gerekli faaliyetleri planlamak, organize etme, sevk ve idare etmek, koordine etmek ve kontrol etmek işlevlerinden oluşan bir bütündür. Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerle daha güçlü ve uzun vadede firma için kârlı ilişkiler geliştirmek gayesiyle, onların ihtiyaç ve davranışlarını daha iyi anlamak için kullanılan stratejilerdir. Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin tamamına müşteri kavramını yerleştiren ve müşteri merkezli olma kültürünü benimseten bir strateji olarak ifade edilir.

Müşteri ilişkileri yönetimi, hem ön ofis; pazarlama, satış ve müşteri servisi gibi hem arka ofis; muhasebe, üretim ve lojistik gibi bir uygulama olmanın yanında diğer tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve işbirliğini sağlayan müşteri merkezli bilgiye dayanan bir ilişki yönetimi felsefesidir. Müşteri yönlülük (müşteri merkezli) olarak da ifade edilen müşteri odaklılık müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürünleri sunma üzerinde işletmelerin yoğunlaşmasını ifade etmektedir.

Pazarlama anlayışının gelişimine bağlı olarak, işletmeler varlıklarını devam ettirebilmeleri için mutlaka müşteriyi sistemlerinin temeline koymalıdır. Müşteri odaklılık gelişen pazarlama uygulamalarının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazarlama kavramının gelişiminde sırasıyla; üretim yönlü, ürün yönlü, satış yönlü anlayıştan modern anlamda pazarlama anlayışı aşamasına gelinmiştir. Artık ne verilirse onu alırsın ve ne alabilirsen onu alırsın yerine ne istersen onu alabilirsin aşamasına modern pazarlama anlayışı ile gelinmiş oldu. “Ne istersen onu alırsın” sözü ve altında yatan anlayış müşteri tatmini ve karlılık yoluyla gerçekleşir. Günümüzde, işletme başarısının müşteri tatminine bağlı olduğu ortadadır.

İşletmeler müşteriyi araştırmaya, istek ve ihtiyaçlarını, eğilimlerini, kişilik ve kültürel özelliklerini belirlemeye çalışarak ürünlerini, yönetim ve pazarlama stratejilerini ona göre düzenlemeye başlamışlardır. Kuruluş ve müşteri arasında kurulan satış öncesi ve satış sonrası tüm faaliyetleri içeren, karşılıklı fayda ve ihtiyaç tatminini sağlayan bir süreç olarak CRM (Customer Relationship Management=Müşteri İlişkileri Yönetimi) müşteriyi bir rakip olarak göremez. Kurulması tavsiye edilen ilişkiler gereği müşteri bir dosttur. İki dost arasında kurulan ilişki gibi ilişkiler kurulmalı ve sürdürülmelidir. Kurum ile müşteri arasındaki ilişkide temel felsefe “ben kazanayım sen kaybet” anlayışı yerine “ben kazanayım sen de kazan” şeklinde olmalıdır. Müşteri ile kuruluş arasında oluşturulan ilişki iki dost felsefesinde gerçekleşirse; müşteri tatmini artar bu da müşteri sadakatini getirir. Müşteri sadakati, bir işletmenin ürünlerini gelecekte tekrar satın alması veya o işletmenin müşterisi olmakla aynı ürün markalarını hiçbir etki altında kalmadan rahatça tekrar satın alınması ve müşteri devamlılığının sağlanmasını ifade eder.

Müşteri odaklılık, işletme ve tüm çalışanları olarak tüm faaliyet ve kararın sunulan ürünlerin müşterilere haz verecek, tatmin oluşturacak şekilde planlanmasına çalışmak ve sürekli tercih edilen bir kuruluş olabilmektir. Müşteri odaklılık, müşteri ve işletmelerin uzun vadede stratejiler ve değerleri karşılıklı dayanışmalarla aralarında paylaşmaları şeklinde müşterilere verilen kurumsal taahhütleri de belirtmektedir.

**Müşteri odaklılık;** kuruluşun müşteriye rakiplerden daha fazla değer sağlamak gayesiyle organizasyonun tüm birimleriyle müşteriyi anlama ve tanımaya hedefleyen ve buna gayret gösteren bir şekilde yapılanmasıdır. Müşteri odaklılık, müşteriye yakın olma, itina gösterme, müşteriyle kişisel bağ kurma ve müşteriyi takip ederek gerekli düzenlemeleri öngören bir anlayıştır.

Müşteriye sunulan uygun kalitedeki mal veya hizmet müşteri tatminini, müşteri tatmini müşteri mutluluğunu, müşteri memnuniyeti ise müşteri sadakatini getirir. İşletmeler müşteri memnuniyeti sonrasında tekrar eden satışlarını artırarak kâr miktarını artırmayı hedeflerler.

İletişim araçlarının gelişimi ile internet üzerinden elektronik ortamda yapılan ve e-ticarete konu olan alış-veriş sonrasında tüketici kavramına bir alt kavram olarak e-tüketici kavramı girmiştir. Dolayısıyla, **e-tüketici;** elektronik ortamdan kendisi ve ailede kullanım gayesiyle mal ve hizmet satın alan ve kullanan kişidir. **E-tüketici,** tüketim ilişkilerini, üreticiler, tüketiciler ve kamu kurumları ile diğer organizasyonlar arasında internet faaliyetlerinin yürütülmesi için yapılandırılmış elektronik araçlar olan elektronik posta ve mesajlar, elektronik bülten panoları, World Wide Web teknolojisi, akıllı kartlar, elektronik fon transferi ve veri değişimi üzerinden gerçekleştiren kişidir.

Pazarlama yöneticisi çeşitli kararlarında tüketici davranışı araştırmalarının sağladığı girdileri kullanır. Bu bilgiler pazarlama yöneticisinin doğru ve etkili kararlar alabilmesinde çok önemlidir.

#### **Tüketici davranışı bilgisinin kullanıldığı alanlar:**

1. Pazar fırsatlarının belirlenmesi
2. Hedef pazarın seçilmesi
3. Pazarlama karmasının oluşturulması
4. Talep analizlerinin yapılması

Tüketici davranışı bilgisi gelecekteki tüketici davranışını tahmin etmede de kullanılır. İşletmenin plan ve programları satış tahminlerine dayanır. Bu tahminlerin hatalı yani çok yüksek veya çok düşük yapılması işletmenin üretim, satış, pazarlama ve diğer faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyecektir. Tüketicilerin gelecekteki satınalma niyetleri ölçülerek tahmin yapılmaya çalışılır. Tüketicilerin tutumları, marka algılamaları ve tercihleri ölçülerek onların satınalma eğilimleri belirlenebilmelidir.

Ticaretin gelişimi ile birlikte her dönem hemen her konuda memnuniyetsiz olan ve her şeyden şikâyet eden müşteri tipleri olmuştur. Bu insanın yapısında olan bir durumdur. Dijital çağda “tüketici kraldır” anlayışının yeni müşteri tipleri, gelirlerinden ve bir firmaya sağladıkları maddi değerden bağımsız olarak en yüksek hizmetin ve en cazip teklifin kendi hakları olduğu düşüncesi ile hareket ediyorlar. Bunlar kendilerine şartsız en yüksek değer verilmesini bekliyor, bu olmadığında ise markaya karşı hızlı bir olumsuz tavır geliştiriyor ve bunu hemen yayıyor. Kolay sinirlenen ve kızgınlıklarını toplum içinde rahatlıkla dışa vuran bu müşterilerin, şikâyetlerini iletebilecekleri çok fazla kanal mevcuttur. Siber ortamda sosyal medyanın yaygın kullanımı; Facebook, Myspace, Youtube, Blogger, Tagged, Twitter ve LinkedIn gibi platformları (mecra) ve şikâyet ve forum siteleri vasıtasıyla markaları karalamaya hazır bir grubun gözetimindedir.

Geçmişte, her müşterinin güvendiği ve düzenli alışveriş yaptığı markalarının olduğu bir dönemde karşılıklı bir sadakat vardı ve taraflar birbirine şeffaf idi. Zamanla müşteri memnuniyetsizliklerindeki artışın sebebi tüketim çılgınlığı, artan rekabet, markalı ekonomi ve tüketicinin kendini kral görmesidir. Artan rekabete bağlı olarak aynı müşteriyi hedefleyen çok sayıda markaların müşteriyi kazanmak için giriştikleri bir yarış vardır. Bu rekabet ortamında boy gösteren bu tüketici gurubu; en küçük hataya büyük tepkiler veren, olayı sosyal medyaya veya farklı platformlara taşıyan ve hedefleri çözümden ziyade markayı cezalandırmaktır. Bunlar, satış sonrası hizmetlerde de artan beklentilerle kendilerini belli ediyor.

#### 4.7. Pazarlama Anlayışının Gelişimi

Günümüzde pazarlamanın gelişimi sosyal, ekonomik ve teknolojik şartların bir sonucu olarak dünyadaki pek çok değişimlerle paralel olarak gerçekleşmektedir.

Toplumsal sorumluluklar, çevreye duyarlı, sürdürülebilir bir pazarlama anlayışıyla birlikte uzun dönemli müşteri memnuniyetini esas alan pazarlama sistemi sürekli bir gelişim içerisinde yeni uygulamalar ortaya çıkarmaktadır. Pazarlama işlevi, artan müşteri memnuniyeti önemine bağlı olarak tüketici davranışları, müşteri ilişkileri yönetimi ve marka oluşturma faaliyetleri pazarlama sistemi içerisinde sürekli gelişmektedir.

Pazarlama anlayışları; (1) üretim yönlü, (2) ürün yönlü, (3) satış yönlü ve (4) müşteri yönlü pazarlama ve rekabet ortamının arttığı ve sosyal problemlerin yaşandığı günümüzde etkili olan sosyal faktörler bu dönemleri (5) sosyal pazarlama olarak 5'e çıkarmaktadır:

**1. Üretim Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması:** 1900'lü senelerin başı ve 2. Dünya Savaşı öncesi bu dönemde temel mesele üretim ve arz yetersizliği olduğu ve müşteri bulmanın ikinci planda olduğu ve bundan dolayı üretim tekniklerinin geliştirilmesine, kitle halinde üretimin artırılıp maliyetlerin düşürülmesine, hareket ve zaman etütlerine ağırlık verilmiştir. Talebin arzdan fazla olduğu durumlarda tüketiciler ürünün bulabildikleri herhangi bir türünü satın almaya hazır olduklarından işletmeler tüm çabalarını üretimi artırmaya yöneltirler. Piyasa için ürünün bulunabilirliği önemli olan klasik pazarlama, temelde üretim/ürün ve satış kavramları üzerine kurulu bir pazarlama anlayışını yansıtır. Bu anlayış bilhassa az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde ve sektörlerde yaygındır. İlk üç anlayış olan; üretim yönlü, ürün yönlü ve satış yönlü pazarlama anlayışları klasik-geleneksel pazarlama anlayışı dâhilinde değerlendirilir.

**2. Ürün Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması:** İkinci Dünya Savaşı sonrası artan üretim ve ürünlerin bol ve kolay bulunabilir olduğu ve rekabetin olduğu bir ortamda tüketicilerin veri fiyatla en iyi kaliteli, performansı yüksek ve mühim nitelikler gösteren ürünlere yönelecekleri düşüncesinden hareket eder. Bu sebeple de işletmeler tüm çabalarını ürün kalitesini yükseltmeye çalışarak, tüketici meselesinin çözümü yerine, yalnızca ürün satın almakla yetindikleri, ürünün kalitesi ile ilgilendikleri, rakip ürünlerin kalite ve niteliklerini, birbirinden farklarını bildikleri ve tüketicilerin ödedikleri paranın karşılığında en iyi kaliteyi tercih edecekleri ve “iyi ürün kendini satar” gibi varsayımlara dayanır.

**3. Satış Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması:** Satış yönlü pazarlama anlayışında işletmenin, tüketicilerin ilgisini çekmek için mühim bir çaba göstermediği sürece tüketicilerin ya hiç veya yeterince ürün almayacağı varsayılır. Satış anlayışı, “tüketicilerin çok gerekli olmayan şeyleri satın almaya karşı direndikleri, muhtelif satış geliştirme araçlarıyla daha fazla satın almaya karşı ikna edilebilecekleri müşteri çekmek ve tutmak için satış yönlü organizasyon kurulması gerektiği” düşüncelerine dayanır. Bu anlayışta; işletme önce ürünü üretir sonra satmanın yollarının arar ve hedef satış hacmini artırarak kâr elde etmek ve bunu yükseltmek ister. Bunun için pazarlama bileşenleri (karması) olan; ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma ile reklâm ve bilhassa kişisel satışı bir araç olarak kullanır. Çıkış noktası ise müşteriler olmayıp işletmenin ürettiği, mevcut ürünlerdir. Bu anlayış ürünlerin “satın alındığını” değil, “satıldığını” varsayar. Burada gaye talebi arza buyun eğdirmektir. Üretim, ürün ve satış yönlü pazarlama anlayışlarını kapsayan klasik-geleneksel pazarlama anlayışı; ürün ve üretim anlayışlarıyla birlikte katı varsayımlara, önyargılara dayanan ve değişime

kapalı ve sloganları “ister al ister alma, batmamak için sat” tır.

**4. Müşteri (Modern) Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması:** İşletmeler hitap ettikleri hedef kitlelerin nabzını tutmaya çalışmasıyla klasik pazarlama anlayışının tersine hürriyet, katılım, şeffaflık ve geri bildirim kaideleriyle demokrasiye dayanır. Bu anlayış, ürün pazarlamasında işletmenin temel görevinin, önce hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını tespit edip, bütünleşik pazarlama araçlarından faydalanıp, alıcıları tatmin ederek kâr sağlamak ve diğer organizasyon gayelerine ulaşmak olduğunu savunur. 1960’larda netleşmeye başlayan bu anlayışta, başlangıç yeri olarak “pazar” veya “piyasa” alınır. İşletmenin istenilen tatminlere rakiplerden daha seçici ve etkili bir şekilde adapte edilmesi söz konusudur. Modern pazarlamada; “mal üretip sat” yerine “istekleri belirle ve yerine getir” fikri kabul edilir. Bu anlayış, pazarların istek ve ihtiyaçlarına göre farklı pazar dilimlerine ayrılabilceği ve tüketicilerin bunlardan kendi istek ve ihtiyaçlarını en iyi karşılayanlarını tercih edecekleri görüşüne dayanır. Satış anlayışı “saticının”, modern pazarlama anlayışı ise “alıcının” ihtiyaç ve isteklerini hedef alır ve daha ziyade alıcılar pazarı şartlarında “tüketici hâkimiyetinin” kabullenilmesidir. Bu anlayışta” müşteri **sebebi nimetimizdir**”, “**müşteri kraldır**”, “**müşteri her zaman haklıdır**” gibi temalar geçerlidir. Ancak modern pazarlama uygulamalarındaki şüpheler ve sosyal dengesizliğin artışıyla toplumsal meseleleri de denkleme koyacak yeni arayışlar 1970’lerden sonra hızlandı. Bu arayış sonu sosyal dengeyi gözeten sosyal pazarlama anlayışı ortaya çıktı.

**5. Sosyal Pazarlama Anlayışı Aşaması:** Sosyal pazarlama, 1980’lerden sonra ortaya çıkan “işletmelerin sosyal sorumluluğu” anlayışına dayanır. İşletmeye çok yönlü bir sorumluluk yükleyen ve işletmenin gayelerini kısa ve uzun dönem kişi ve toplum ihtiyaçlarını karşılayarak gerçekleştirmelerini hedef alan bir yapıdadır. Kişi ve toplum ihtiyaçlarının hızla değişerek gelişmesi, bu ihtiyaçları karşılama çabasında olan işletmelerin yönetimini, gelişen sosyal pazarlama anlayışının gereklerini benimseyerek yerine getirmeye zorlamaktadır. Çevre kirliliğinin giderek arttığı, kaynakların azaldığı, nüfus artışları, sosyal hizmetlerin aksadığı, enflasyon düzeyinin tüm dünyada yükseldiği 1970’li ve bilhassa 1980’lerde modern pazarlama kavramının uygun bir organizasyon gayesi olup olmadığı sorgulanmış ve “sorumlu tüketim”, “ekolojik zorunluluklar” ve “sosyal pazarlama” gibi kavramlar geliştirilmiştir. Pazarlama sadece işletme faaliyetlerini kapsayan bir kavram olmaktan ziyade aynı zamanda sosyal bir süreç olarak faaliyet alanına; kâr gayesi takip etmeyen sosyal kuruluş, dernek, vakıf, eğitim kurumları, belediye ve benzer kuruluşlar girmesiyle toplumu önceleyen sosyal pazarlama anlayışı benimsenmiştir. **Sosyal pazarlama; pazarlamayı** sosyal bir sistem olarak ele alıp, klasik ve modern pazarlamadaki, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi temel kriterlere ilave; hedef gruplardaki sosyal fikir ve uygulamaların kabul edilebilirliğini artırmak için ürün planlama, fiyatlama, haberleşme, dağıtım ve pazar araştırması gibi araçlardan faydalanarak programların düzenlenmesi, uygulanması ve kontrolü faaliyetlerini kapsar. Sosyal pazarlama, çevreyi dikkate alan ve sürdürülebilir bir pazarlama anlayışıyla tüketici yönlü bir yaklaşım olup, işletme gayelerini gerçekleştirmek üzere, müşteri tatminini ve uzun vadeli tüketici refahını temel alan bir anlayışa dayanır.

Açıklanan bu anlayışların, bazılarının iyi bazılarının kötü olduğu şeklinde bir neticeden ziyade; bazı durumlarda firmalar yanlış siyaset veya yanlış seçim sonucu bazen de zorunlu olarak klasik pazarlamayı benimseyebilirler. Dolayısıyla bu aşamaların mutlak kronolojik bir sıra izlemesi gerekmez.

#### 4.8. Pazarlama Yönetim Süreci

Pazarlama yönetimi alt bölümünde, yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin pazarlamaya nasıl uygulandığını ifade eder.

**Pazarlama yönetimi;** organizasyon gayelerine ulaşmak için hedef alıcılar ile faydalı değişimler yapmak, geliştirmek ve sürdürmek için tasarlanan programların analizi, planlanması, organizasyonu, sevk ve idaresi, koordinasyonu ve kontrolüdür. Pazarlama yönetimi, işletmenin pazarlama bölümünün faaliyetlerinin yürütülmesi ile birlikte tüm işletme faaliyetlerinin ağırlık noktasını oluşturur, diğer işletme faaliyetlerini etkiler ve işletmenin varlığı ve büyümesinde temel belirleyicidir.

##### 4.8.1. Pazarlama Faaliyetlerini Planlama

Ürünlerin pazarlanması çalışmasında, pazarlama stratejisi ve pazarlama planlaması yapılırken, önce mevcut durum analiz edilir, gaye ve hedefler belirlenir, hazırlanan pazarlama stratejisinin gerektirdiği faaliyet programı yürürlüğe konulur.

Hedefe ulaşmak için eldeki kaynakları etkin kullanmak üzere yapılan plan ve tetkikler olan pazarlama stratejisi veya pazarlama faaliyetlerinin planlanması; (1) pazarlama planlaması, (2) pazar fırsatlarının analizi, (3) hedef pazarın seçimi ve (4) pazarlama karmasının oluşturulması olarak dört alt safhadan oluşur.

##### Pazarlama faaliyetlerinin planlanması süreci:

#### 4.8.1.1. Pazarlama Planlaması

Planlama, gelecekte ne yapılacağına bugünden karar verilmesidir. İstenen bir gelecek ile bunu gerçekleştirmek için atılacak adımların belirlenmesidir. Kurumlar ayakta kalmak ve varlıklarını devam ettirmek için plan yaparlar. Her işletme nereye ve nasıl gideceğini önceden iyi belirleme sürecinde yöneticilere geleceği rast gele hareketlere bırakılamamak için stratejik ve işlevsel planlar yaparlar. **Stratejik plan;** bir organizasyonun gayeleri ve kapasitesi ile değişen pazar fırsatları arasında stratejik bir uyum sağlamak ve sürdürmek için girilen yönetim süreci olurken, **işlevsel plan** ise işletmenin genel stratejik hedeflerine ulaşmaya yardımcı olacak pazarlama stratejilerinin kararlaştırılmasını içerir. Yöneticiler, pazarlama planlarının hazırlanmasında ve tüm pazarlama yönetim süreci sırasında çevre ve piyasa şartlarını yakından izleyip tanınmalıdır. Üreticiler artık ürününü (bilgi, tecrübe ve düşüncelerini) ilginin yoğunlaşarak arttığı dijital medya aracılığı ile pazarlamaya yönelmektedir.

#### 4.8.1.2. Pazar Fırsatlarının Analizi

Pazar tüketicilerden ve rakiplerden oluşur ve tüketicilerin ekonomik, demografik, sosyal ve psikolojik özelliklerinin izlenmesi pazar fırsatlarının belirlenmesinde yardımcı olur. İyi bir pazar fırsat analizinde tüketici pazarının analizi mutlaka yapılmalıdır. Her işletmenin yeni fırsatları belirlemeye ihtiyacı vardır. Hiçbir işletme mevcut pazar fırsatları ile sonuna kadar gideceğine güvenemeyeceği için sürekli pazar fırsatları aramalıdır. İşletmeler pazar fırsatlarını sistematik olarak araştırıp belirlerler.

#### 4.8.1.3. Hedef Pazarın Seçimi

Firma, pazar fırsat analizi sonucu kaynaklarını ve becerilerini en etkin kullanabileceği pazar bölümlerini belirlemeli ve ürünler için bu bölümlerden kendisine hedef pazar seçmelidir. Hedef pazardaki tüketicilerin niteliklerinin bilinmesi daha etkin pazarlama stratejilerinin geliştirilmesine ışık tutacaktır. **Hedef Pazar,** firmanın hitap etmek ve çekmek istediği nispeten homojen (benzer) müşteri grup veya grupları olarak ifade edilir. Aslında hedef pazar seçimi; (hedef pazar seçimi + pazarlama karışımının geliştirilmesi)'den oluşan pazarlama stratejisinin bir parçasıdır. Pazarlama stratejisi, bir firmanın bir pazarda ne yapacağına ilişkin kaba bir resimdir.

#### Hedef pazarın seçiminde dikkate alınacak temel unsurlar:

1. İşletmenin sahip olduğu kaynaklar,
2. Mal veya hizmetin özellikleri,
3. Mal veya hizmetin hayat eğrisindeki yerini,
4. Pazarın yapısını,
5. Rekabet durumu,

İşletme, hedef pazarı belirledikten sonra bu pazara uygun pazarlama karmasını geliştirmelidir.

#### 4.8.1.4. Pazarlama Karmasının Oluşturulması

Pazarlama karması, hedef pazara sunulacak ürünü geliştirmek, pazara sunulacak dağıtım kanallarını seçmek, ürünün fiyatını belirlemek, tanıtımını ve dağıtımını yapmak, satışı artırıcı çabalarda bulunmak faaliyetlerinden oluşan bir bütündür. Pazarlama karması pazarlamacının kontrolünde olan ve değiştirebildiği veya etkileyebildiği faktörler olan ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmada oluşur. **Pazarlama karması** (bileşen, sunu), bir işletmenin, pazarlamaya ilişkin karar değişkenlerinin belli bir zaman dilimindeki veya noktasındaki konumudur. Pazarlama karması, bir işletmenin hedef aldığı pazarda istediği tepkiyi alabilmek için bir araya getirdiği kontrol edilebilir değişkenleridir.

**Pazarlama karması elemanları;** İngilizcede 4 adet "P" harfi olan bu bileşenler (Product=ürün, Price=fiyat, Placement= dağıtım, Promotion=satış çabaları) dir. Bazı pazarlara girmek için yeni gerekçelerle mevcut dört elemanın kâfi olmayacağı bu dört eleman genellikle imalat işletmelerinde geçerliliği ifade edilmektedir. Hizmet işletmelerinde bu dört eleman yeterli olmaz ayrıca; **katılımcılar, fizikî ortam ve süreç yönetimi** olarak üç elemanın pazarlama karmasına eklenmesi gerekir. Diğer yandan, yeni ekonomik anlayışın getirdiği bir fikir olarak, pazarlamanın yeni formlara sahip olduğu ve ürün, fiyat, dağıtım ve promosyon (tutundurma, özendirme) oluşan pazarlama karmasının yerini artık; **müşteri değeri, müşteri maliyetleri, müşteriye uygunluk ve müşteriyle iletişimin** alacağı söylenmektedir.



**Şekil 9-3: Pazarlama Karması**

**1. Ürün:** Bir istek ve ihtiyacı karşılamak için belli bir fizikî veya zihnî çaba sonucunda elde edilen, dokunulabilir veya dokunulamaz nitelikte olan, işlevsel, sosyal ve fizyolojik faydaları bulunan şeylerdir. İnsan ihtiyaçlarını karşılayan araçlar somut olarak mallar ve soyut olarak hizmetlere birlikte ürün denilir.

Ürün, fizikî bütünlüğüne bağlı onunla ilgili yardımcı işler, bakım ve tamir, ek ve yedek parça kolaylıkları, ambalaj ile birlikte ürünün kendisini ifade eder. Ürün müşteriye satıldıktan sonra da işletmenin ürün ile ilgili görevi devam eder.

İşletmeler teknolojinin gelişimine bağlı olarak, rekabet ve ihtiyaçlar karşısında yeni ürünler geliştirmek durumundadır. Ürünlerin piyasada kalış süresi belirlidir. Bu süreyi gereksiz uzatmak pazarlama açısından talep azalacağı için risk taşır. Bu sebeple zamanı geldiğinde ürünü piyasadan çekip yerine yeni ürünler sunulmalıdır.

**Yeni bir ürün ortaya çıkarma şekilleri:**

1. Henüz bir benzeri piyasada olmayan yeni üretilmiş bir ürün ortaya koymak,
2. Mevcut bir ürünün yerini alan fakat yerini aldığı üründen farklı nitelikleri sahip ürünler,
3. Mevcut ürün üzerinde değişiklik yapılarak onun yerini alan ürünler,
4. Pazarda bilinen fakat üreticisi için yeni olan aslına benzetilen ürünler.

Üretilen ürünlerin hedef pazarda kabul görmesi tüketici ihtiyaç ve isteklerine uygun kalite, fiyat ve zamanında sunulmuş olmasına bağlıdır.

Mal ve hizmetlerle ilgili olarak üzerinde durulması gereken diğer bir konu ürünün hayat seyridir.

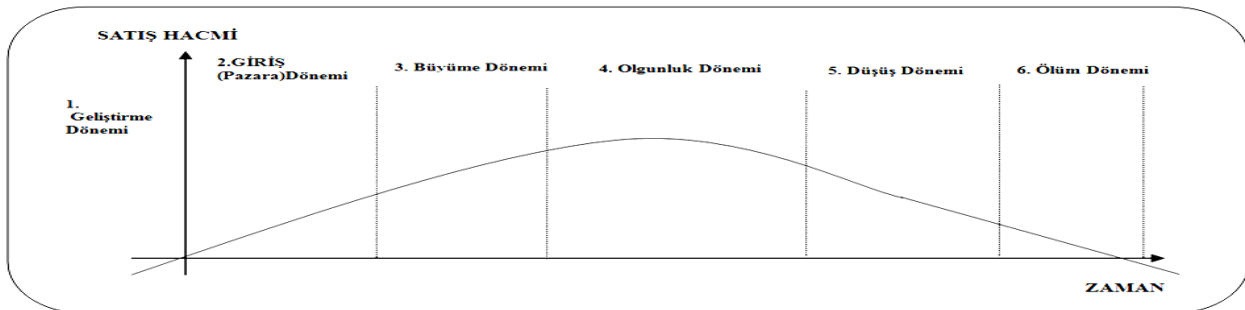
**Ürün hayat seyri (Product life cycle);** bir ürünün satış ve kârlılık tarihçesinde gözlemlenen ve altı dönemden oluşan yaşam sürecidir. Pazarlama ortamı ve pazar şartları hızla değiştiği için, ürünlerin de çok gözde olduğu veya kendilerine ilginin azaldığı dönemler vardır. Piyasaya sunumundan itibaren zaman geçtikçe ürün için; geliştirme, pazara giriş, büyüme, olgunluk, düşüş ve ölüm olarak **altı dönem** söz konusudur. Bu dönemlerin hızı ve süresi her ürün için farklıdır.

**Ürünlerin hayat seyri:**

**1. Geliştirme dönemi:** Ürünün ilk üretildiği, pazar potansiyellerinin tespit edildiği ve pazarlama planlarının düzenlenmesini belirten ve ürün geliştirme, tanıtım, reklâm ve diğer faaliyetler sonucu ürüne en fazla masrafın yapıldığı dönemdir.

**2. Pazara giriş dönemi:** Ürün, kalite kontrolünden geçtikten sonra tüketiciye satılması için satışa arz edilir. Ürünün pazara arzı, pazarlama planlamasının uygulanması ürünün fiyatı, tanıtımı ve fizikî dağıtımıyla ilgili bu aşamada tanıtım faaliyeti ürünün pazarda tutunabilmesi için, büyük bir öneme sahiptir. Geniş bir dağıtım yapılmaya çalışılarak, reklâm ve tanıtım faaliyetleri sonucu tüketiciler ürün ile ilgili bilgilendirilir ve bu duruma bağlı olarak satışlar da yavaş yavaş artar.

**3. Büyüme dönemi:** Satışların artmaya başladığı dönem olarak ürünün kâra geçiş, başa başnoktasına ulaşması ve katkı marjı sabit masrafları karşılayacak bir düzeye gelmesidir. Bu aşamanın sonlarına doğru ürünün kâr- hacim yüzdesinde belirli bir yükselme olacaktır. Bu itibarla pazarlama yöneticisinin dağıtım stratejisi üzerine eğilmesi ve dağıtımını genişletme kararı alması gerekir.

**Şekil 9-4: Ürün Hayat Seyri**

**4. Olgunluk dönemi:** Ürünün satışları tüm potansiyeli ile büyür ve en yüksek düzeye ulaşır. Buna paralel olarak, büyük ölçüde üretim yapıldığından, maliyetler düşer ve bu iki sebeple, kârlılık en yüksek düzeye ulaşır. Olgunluk döneminin ortalarında satış eğrisi maksimum düzeye ulaşmakta, buna mukabil maliyet eğrisi minimuma inmekte, bu noktada kâra azami katkısı yapmaktadır. Olgunluk dönemi ürün birim maliyetinin en düşük olduğu ve dolayısıyla kâr marjının en yüksek olduğu için mümkün olduğunca uzatılması gerekir. Bunun için ürün farklılaştırılması gibi yöntemlerle bu dönem uzatılmaya çalışılır.

**5. Düşüş dönemi:** Tüketicilerin istek ve zevklerinin değişmesinden ve rakip ürünlerin pazara sürülmesi sebebiyle satışların tutarı azalmaya başlar. Bu dönem pazarlama yöneticileri, reklamları artırarak satış miktarlarını koruyabilirler. Lakin bu durumun birim maliyeti yükseltip kârlılığı azaltacağı için çözüm olamayacağı için bu dönemde pazarlama yöneticisi, tekrar ürün yenileme üzerine eğilerek ürünün hayat dönemini uzatacak çareler aramalıdır. Bunun içinde “ürün farklılaştırmasına” veya bir ürün geliştirme faaliyetine yer verilmesi ile ürünün hayat dönemini uzatmak mümkündür.

**6. Ölüm dönemi:** Ürünün hayat seyrindeki son devresi olan ölüm döneminde ürün satışlarının iyice düştüğü ve ürünün değişir maliyetlerini bile karşılayamadığı durumdur. Bu dönemde ürünlerin satıştan kaldırılması gerekir. Onun için de bir ürün olgunluk döneminden çıkıp düşme dönemine girdiğinde ürün farklılaştırılması işlemi ile beraber yeni ürün planlamasına da gidilmesi şarttır.

Ürün hayat dönemleri, bir ürünün piyasada ne kadar süre kalabileceğini belirtmesi sebebiyle işletmeler açısından kullanışlı bir araçtır. Ürün hayat seyrine ait şekilde görüldüğü gibi her dönemin üreticiyi, pazarlamacıyı ve tüketiciyi ilgilendiren yönleri vardır. Gelirler, giderler ve kâr durumu her dönemde farklıdır ve tüketicilerin çoğu, ürünü büyüme ve olgunluk döneminde tanır ve benimser. Tüketiciler, ürünlerin kalitelerini, servis kolaylıklarını, diğer benzer ürünlerden farklılıklarını, markaya satıcı tarafından sağlanmış olan kimlik yardımıyla anlarlar.

**2. Fiyatlama:** Fiyat; bir mal, hizmetin veya fikrin satın alınması veya kullanılması karşılığında talep edilen para veya benzeri değerlerdir. **Fiyatlama;** işletmenin gayelerine ulaşabilmesi için ürün fiyatının belirlenmesi ve yönetilmesi işlemi ifade eder. Fiyatlamada; ürün maliyeti, fiyatlama beklentisi, dağıtım kanalının durumu gibi işletme içi sebepler ile ürün niteliği, sektörün durumu, piyasadaki mevcut arz ve talep, tüketici davranışları, kanuni, teknolojik ve çevreye dair düzenlemeler olan dış etkenler rol oynamaktadır. Tüketici ödediği paraya mukabil fiyatı uygun görür ve ürünü satın alır. Belirlenen fiyat düzeyi yanında, fiyat indirimleri, kredili satış, taksitli satış veya diğer ödeme kolaylıkları fiyatla beraber düşünülmesi gereken hususlardır. İşletmeler farklı sebeplerle aynı ürüne farklı fiyat koyarlar. En pahalı ürün, her zaman en kaliteli ürün olmadığı için tüketiciler ürünün özellikleri konusunda yeterli bilgi elde ederek fiyatları dikkatle karşılaştırmalıdır. İşletmeler ihtiyaca bağlı farklı fiyatlandırma yöntemleri kullanırlar.

#### Ürünlerin fiyatlandırılmasında temel yöntemler:

1. Maliyete dayalı fiyatlandırma
2. Talebe dayalı fiyatlandırma
3. Talebe dayalı fiyatlandırma
4. Rekabete dayalı fiyatlandırma

Günümüz serbest piyasa şartlarında fiyatlama daha ziyade; **maliyet + kâr = satış fiyatı yerine Pazardaki Fiyat – Maliyet = Kâr** şeklinde yapılmaktadır.

İşletmeler fiyatlama politikasında farklı uygulamalara gitmektedirler.

#### Temel fiyat politikaları:

1. Tek fiyat politikası
2. Özel fiyat politikası,
3. Kalanlı fiyat politikası
4. Zararına fiyat politikası

Ekonomide, binlerce ürün değeri ortak değer ölçüsü ile fiyata dönüştürüldükten sonra, ortaya çıkan fiyat topluluğuna **fiyatlar genel seviyesi** veya **fiyatlar genel düzeyi** denilir.

Üretici işletmelerin ürün ortaya koymak için katlanmış olduğu fedakârlıkların toplamı üretim maliyetini oluşturur, bu maliyet üretilen ürün miktarına bölündüğünde birim maliyet belirlenir. Fiyatın belirlenmesinde birinci etken; tüketicilerin durumu, üretici firmalar, devletin aldığı kararlar ve diğer ülkelerdeki gelişmeler, ikinci etken ise piyasaların işleyiş şartlarıdır.

**3. Dağıtım:** İşletme faaliyetlerinde üretilen ve fiyatı belirlenen ürünlerin tüketicilere ulaştırılması gerekir. Dağıtım, "yer" kavramıyla ilgili; üretim yeri, depolama yeri, satış yeri ve kullanım yeri dağıtım işleri için göz önünde tutulacak verilerdir. Burada ürünlerin bulunması ve ulaşılabilir olması tüketici açısından önemlidir. Dağıtım kanallarından ve araçlardan faydalanarak mal ve hizmetlerin fizikî dağıtımının yapılması gerekir. **Dağıtım;** üretilen ve fiyatı belirlenen mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılmasıdır. Dağıtım, üretilen mal ve hizmetlerin tüketiciye ulaştırılması işi ve bunu gerçekleştirmek için başvurulan yöntemlerin bütünüdür, Üretilen ürünlerin tüketicilere dağıtılmasıyla ilgili tüm faaliyetleri kapsayan dağıtım, üretim ile tüketim arasındaki açığı kapatır. **Dağıtım kanalı;** ürünü hedef pazara taşıyan ve satın almaya



uygun hale getiren bir pazarlama karması bileşenidir. Dağıtım kanalları, mal ve hizmetlerin üreticiden son kullanıcıya ulaştıran organizasyon sistemidir. **Aracılar ise** dağıtım kanalında yer alan kişiler ve organizasyonlardır. Üretici ile nihai tüketici arasında bağımsız bir kuruluş olan **aracılar** ürün alım ve satımında görev üstlenir ve ürünün mülkiyetini üzerine alır veya devrinde aktif rol oynar.

İşletmenin bünyesinde veya dışında yer alan, dağıtım kanallarının işlemlerini sağlayan veya destekleyen tüm iş birimlerinin oluşturduğu zincir olan tedarik zinciri; bir ürünün ilk maddesinden başlayarak, tüketiciye ulaşması ve geri dönüşümünü de kapsayan tüm süreçlerde yer alan tedarikçi, üretici, distribütör, perakendeci ve lojistik kuruluşlarından oluşan bir bütündür. **Tedarik zinciri**, mal veya hizmetlerin ürün hayat döngü süreçlerini kapsayan ve hammaddeden yola çıkıp son müşterinin eline ulaşana kadar geçen operasyonların, bilgi akışının, fizikî dağıtım ve alışverişini kapsayan bir sistemdir. İş süreçleri açısından tedarik zinciri; satış süreci, üretim süreci, envanter yönetimi, malzeme temini, dağıtım, tedarik, satış tahmini ve müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkileri gibi pek çok alanı içine almaktadır.

Tüketici ihtiyaçlarını karşılamak gayesiyle malların, hizmetlerin ve bilgilerin başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar verimli bir şekilde akışını planlayan, uygulayan ve kontrol eden tedarik zinciri sürecinin bir halkası da **lojistik**dir. Düşük taşıma maliyetleri, fizikî ürünlerin üretiminde yoğunlaşmaya sebep olmaktadır. Hizmetlerde, üretime müşterilerin katılımı, globalleşmede lojistik değeri artırmaktadır.

Dağıtım kanallarının üretici işletmelere sağladığı birçok fayda bulunmaktadır.

#### **Dağıtım kanallarının üretici işletme için sağladığı faydalar:**

1. Pazar çevresi ve tüketiciler hakkında bilgi toplama
2. Pazara sunulan ürünler için tanıtım ve tutundurma
3. Alıcılarla ilişki kurma ve onların ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetleri sunma
4. Alım-satımı gerçekleştirmek suretiyle mülkiyeti devretme
5. Sipariş alma, depolama ve taşımayı gerçekleştiren fiziksel dağıtım
6. Üreticiden tüketiciye olan süreçte risk taşıma

Dağıtım sisteminde rekabet varsa, en etkin ve düşük masrafla çalışacakları için müşteriler için olumlu olur. Tüketicilerin birçok üründe özellikle gıda ürünlerinde ödedikleri fiyatın büyük bir kısmının aracılar gitmesi sebebiyle bu tür maddelerde üreticiden tüketiciye doğrudan satışlar güncel konular arasına girmiştir. Üretici ile tüketici arasında yer alan aracı sayısı ürünlere göre değişebilmektedir.

#### **Dağıtım kanalı seçimini etkileyen faktörler:**

1. Pazarın yapısı
2. Ürünün nitelikleri
3. Tutundurma (Promosyon)
4. Fiziksel dağıtım
5. İşletmenin sahip olduğu kaynaklar
6. Çevre faktörleri

Dağıtım kanalları, kanal üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliği esas alındığında farklı türlere ayrılır.

#### **Dağıtım kanalı türleri:**

**1. Doğrudan dağıtım kanalı:** Üretici ve tüketici arasında bir aracının yer almadığı durumda doğrudan (direkt) kanal söz konusudur. Doğrudan dağıtım kanalları, üreticilere pazarlama sürecinde daha fazla kontrol etme hak ve imkânı verir. Hizmetlerin dağıtımında doğrudan dağıtım kanalı olan elektronik (dijital) dağıtım kanalı; insan etkileşimini gerektirmeyen tek kanal seçeneği olarak görülür. Burada, gerekli olan unsurlar önceden tasarlanmış hizmetle ve buna ulaştıracak bir elektronik araçtır. Ses, görüntü ve bilgi gibi, hizmetlerin müşterilerine direkt ulaştırılmasının yeni yollarından önemlileri internet, uydular ve bilgisayarlardır. İnternetin gelişimine bağlı olarak dijital dağıtım kanalları sürekli gelişmekte, e- pazarlama kanalı olarak geleneksel pazarlama ve dağıtım kanallarına oranla payı sürekli yükselmektedir. Üreticinin kendi satış organizasyonu ile ürününü doğrudan doğruya tüketiciye satmasının şartları; (1) üretim ve tüketim bölgeleri birbirine yakın olmalı, (2) üretim ve tüketim temposu birbirine yakın olmalı, (3) tüketici sayısının az veya tüketicilerin belli bölgelerde toplanmış olması ve (4) standart ürünler olmalıdır. Direkt dağıtımın avantajları ise (1) üretici, tüketiciyle yakın bir ilişki kuracağı için pazardaki gelişmeleri daha iyi izleyebilir, (2) üretici hareket serbestliğine sahip olur, (3) satış faaliyetleri etkin bir şekilde kontrol edilebilir. Dezavantajlarını ise (1) geniş depolama ihtiyacı ve (2) finans zorlukları oluşturur.

**2. Dolaylı dağıtım kanalı:** Üretici ile tüketici arasında aracı/aracılar yer aldığı dolaylı kanallar söz konusu olur. Genelde dayanıklı tüketim ürünlerinin dağıtım yapıldığı bu kanalda taşıma ve stoklama üretici

veya sistemde yer alan diğer araçlarca yapılır. Ana bayi, toptancı ve perakendeciler dolaylı dağıtım kanalının temel araçlarıdır.

### Dolaylı dağıtım araçları:

**a. Acente:** Bir kuruluşa bağlı olmaksızın sözleşmeye dayanarak belirli bir yer ve bölge içinde sürekli olarak ticarethane veya işletmeyi ilgilendiren işlerde aracılık eden, bunları o işletme adına yürüten gerçek veya tüzel kişidir. Hizmetlerde acente hizmet üreticisi adına hareket eden ve müşteri ve hizmet üreticisi arasında sanki direkt bu iki taraf arasında gerçekleşiyor gibi, bir kanuni ilişki kurmak yetkisine sahip olan kişidir. Hizmeti üreten ana işletme acentenin yaptığı hareketlerden dolayı vekâleten sorumlu olur.

**b. Distribütör (Franchising, Yetkili Bayi):** Bir üretici firma tarafından tek başına veya tercihli olarak onun ürünlerini satın alma ve satma hakkı verilmiş olan bayi ifade eder. Belli bir coğrafi bölgede, imalâtçıdan aldığı ürünleri tekrar satan ve imalâtçı ile yaptığı sözleşme gereği söz konusu ürünlerin dağıtımına ilişkin özel hakları bulunan gerçek veya tüzel kişidir. Burada ayrıcalığı veren; franchisor, ayrıcalığı alan; franchisee ve ayrıcalığın kendisi, franchise olmaktadır. Hizmet işletmelerince yaygın aracı türlerinden olarak birçok hizmet kategorisinde büyümenin bir yolu yetkili bayilik sisteminden geçmektedir. Hizmet sektöründe; gayrimenkul satışı, otomobil tamiri, konaklama, eğlence, kiralama, lokanta, kuru temizleme ve hastaneler gibi çok geniş yelpazedeki hizmetlerde yetkili bayilik kullanılmaktadır.

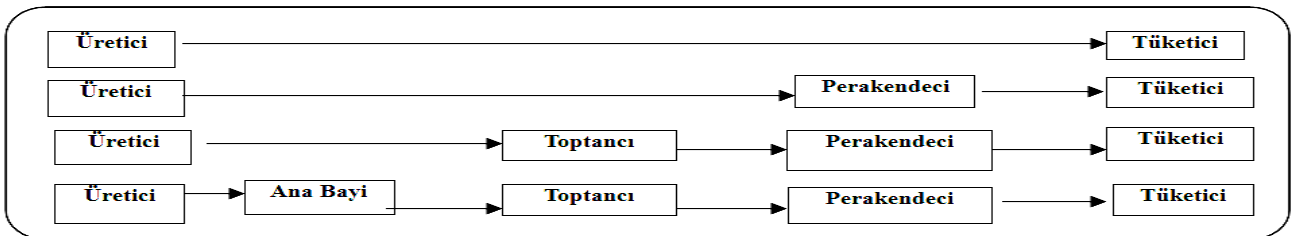
**c. Toptancı:** Üreticiden ürünleri alıp diğer toptancılara, perakendecilere ve endüstriyel alıcılara dağıtım yapan kuruluşlardır.

**d. Perakendeci:** Doğrudan tüketiciye satış yapılan dağıtım kanalının son halkasında yer alan; yerinden satış, kapıdan satış, postayla sipariş ve makineyle satışları yürüten kuruluşlardır.

**e. Broker (Komisyoncu):** Alım ve satım işlemlerine belli bir komisyon karşılığı aracılık eden kişi veya kurumlar hesabına yapan işlemcilerle verilen isimdir. Brokerler alıcı ve satıcının uzun dönemli temsilcisi değildirler ve çok az risk alırlar. Gayrimenkul, sigorta ve hisse senedi brokerleri en bilinen örnekleridir.

**3. Bütünleşmiş (Modern) Dağıtım Kanalları:** Geleneksel dağıtım kanalları, tüketicilerin beğendikleri ürünleri sürekli bulmayı arzu etmeleri sonucu yerini zamanla bütünleşmiş dağıtım kanallarına bırakmıştır. Dağıtım kanalındaki bir aracı, üyesi bulunduğu dağıtım kanalındaki diğer araçlarla birlikte hareket etmeyi hedeflemesi dağıtım kanalında bütünleşmeyi beraberinde getirir. Bu bütünleşme; bir işletmenin diğer kanalları alması, onların yönetimlerini etkilemesi veya başka bir aracıyla birlikte diğer kanal üyelerini etkilemesi şeklinde gerçekleşebilir. Dağıtım sürecinde kendi faaliyet alanında; önceki veya sonraki faaliyet alanlarını da ekleyerek ileriye veya geriye doğru dikey bir bütünleşmiş dağıtım kanalı gerçekleştirilebilir. Diğer taraftan iki veya daha fazla işletmenin çeşitli sebepler ile bir süreliğine veya sürekli olarak birleşmeleri, yeni bir şirket kurma yolunu tercih etmeleri durumunda **yatay bütünleşme** sağlanabilir. Birçok işletme, kendi ürünlerini aynı veya farklı birden fazla kanalla değişik pazarlara sunmak ister. Kurulan bu çok kanallı pazarlama sistemi ile tüketici memnuniyetini sağlamak ve pazar payını artırma hedeflenir. Doğrudan ve dolaylı dağıtım kanallarının aynı anda kullanılarak tüketiciye ulaşılmaya çalışılması bütünleşmiş dağıtım ve pazarlama sistemlerine bir örnektir.

Pazarlama sisteminde, genel bir dağıtım kanalında yer alan muhtelif araçlar şekil 9-5'deki gibidir.

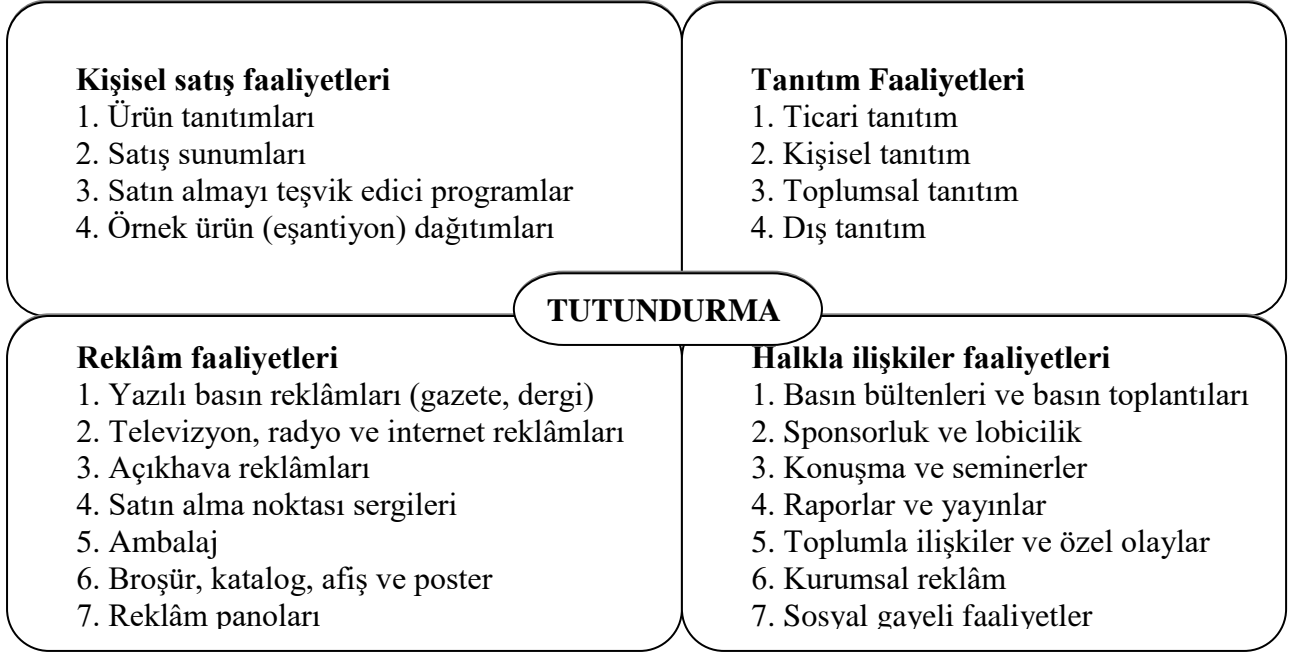


Şekil 9-5: Dağıtım Kanalları Seması

**4. Tutundurma:** Satış çabaları, promosyon ve tanıtım ve reklâm olarak da ifade edilen tutundurma, pazarlama karmasının (bileşenlerinin) dördüncü ve sonuncusudur. Tutundurma, ürünle ilgili olarak tüketicilerin bilgilendirilmesi, ihtiyaç hissetmelerinin ve satın almalarının sağlanması için yapılan, (1) kişisel satış, (2) tanıtım, (3) reklâm ve (4) halkla ilişkiler olarak dört temel tutundurma karması elemanını kapsar. Bu faaliyetle, bir mal veya hizmete karşı insanların kafalarında intiba, imaj, statü gibi unsurları yerleştirmek olarak ifade edilen konumlandırma da söz konusudur.

**Tutundurma,** bir işletmenin, ürünlerinin satışını kolaylaştırmak gayesiyle üretici / pazarlamacı kontrolü altında yürütülen, müşteriyi ikna etmeye dönük, bilinçli programlanmış ve koordineli faaliyetlerden oluşan bir iletişim sürecidir. Tutundurma, hedef kitleyi ürün, işletmeden ve yapılan çalışmalardan haberdar

etmek için ve olumlu bir imajın doğmasını sağlamak, var olan imajı pekiştirmek, kötü imajı değiştirmek gayesiyle yapılan planlanmış, değişik kanallar aracılığıyla yürütülen faaliyetlerdir.



**Şekil 9-6:** Tutundurma Karması

**Tutundurma ile ilgili yapılan değişik tanımların ortak unsurları:**

1. Tutundurma, iletişim teorisine dayanır ve ikna edici yanı vardır.
2. Tutundurma, genelde fiyata dayalı olmayan bir rekabet aracıdır.
3. Tutundurma, işletmelerin genellikle dış çevre ile olan iletişimini kapsar.
4. Tutundurma, doğrudan satışı kolaylaştırmaya dönük olduğu kadar tutum ve davranışlara da yöneliktir.
5. Tutundurma, diğer pazarlama faaliyetleri ile birlikte uygulanır ve onların etkisi altında bulunur.
6. Tutundurma; ürün, fiyat ve dağıtım arasında planlı bir çalışma gerektirir ve birlikte sinerji oluşturur.
7. Tutundurma hem tüketicilere yönelik hem de pazarlama kanalı üyelerine yöneliktir.

Ürünle ilgili olan ve planlı haberleşmeye dayanan bütün pazarlama çalışmaları; kupon ve hediye dağıtımları, her çeşit yarışmalar, perakende fiyat indirimleri, piyasaya ve satış organizasyonuna verilen her türlü primler, tüketici ve piyasa ile olan doğrudan her türlü iletişim satış teşvik (satış promosyonu, tutundurma) yöntemlerinin kapsamına girer.

**Tutundurma karması elemanları:**

**1. Kişisel satış;** işletmenin satış temsilcisi ile müşteri arasında yüz yüze iletişimi içeren satış artırıcı çabanın (tutundurmanın) en pahalı elemanıdır.

**Kişisel satış faaliyetleri:**

1. Ürün tanıtımları
2. Satış sunumları
3. Teşvik programları
4. Örnek ürün (eşantiyon) dağıtımları

**2. Tanıtım;** bir organizasyonun ürettiği mal veya hizmetlerin, niteliğini, teknolojisini kurum kimliğini, üretim şeklini ve ürüne yüklediği diğer unsurları geniş halk tabakalarına bunları benimseme ve satın almayı istemelerini sağlayacak şekilde basılı ve elektronik medyada yer alacak şekilde haber yapması ve anlatmasıdır. Tanıtım, bir ürünü geniş halk kitlesine anlatarak, beğendirmek ve böylece o ürünün sürümünü sağlamak gayesiyle yapılan çalışmaların tümüdür.

**Tanıtım türleri:**

1. Ticari tanıtım: Bir firmanın açılış ve çalışmalarını kamuoyuna duyurmak için yapılan tanıtımdır.
2. Kişisel tanıtım: İşletmede görevli üst düzey yöneticiler ve başarılı personeller tanıtılır.
3. Toplumsal tanıtım: Turistik bir yöre veya ülkenin kitle iletişim araçlarında haber şeklinde tanıtımdır.
4. Dış tanıtım: Bir ülke ile ilgili hedef ülke veya halklara bilgi verme, iletişim, propaganda, devlet reklamcılığı, halkla ilişkiler, kolektif reklamcılık, satış geliştirme, ticari reklamcılık gibi aynı zamanda

bireysel ekonomik faydaları kapsayan çok boyutlu ve yönlü etkinliklerdir.

**3. Reklâm;** belirli bir hedef kitlenin üyelerini bilgilendirmek veya ikna etmek gayesiyle mesaj içeriğinde tanımlanan organizasyonlar tarafından muhtelif medyanın belirli bir zaman diliminde kullanılmasıyla bir bedel karşılığında yürütülen ferdi nitelikte olmayan iletişim türüdür. **Reklâm şekilleri;** hatırlatıcı, kurumsal reklâm ve elektronik reklâm gibi değişik şekilleri bulunmaktadır. **Hatırlatıcı reklâm;** bir ürünle ilgili olarak önceden verilen bilgileri ve eğitimleri pekiştirme yoluyla hatırlatma ve isimleri zihinlere yerleştirme çabasıdır. **Kurumsal reklâm** ise bir organizasyonun imajını ve felsefesini tanıtan, benimseten reklâmı ifade etmektedir. **Elektronik reklâm;** internet yoluyla internet üzerinden kullanıcıları bir ürünü satın almaya teşvik eden ve bazen etkileşimli de olabilen reklâmlardır. Reklâmın birtakım özellikleri bulunmaktadır.

#### **Reklâmın temel özellikleri:**

1. Reklâm, pazarlama iletişimi içerisinde yer alan hedefe ulaşmaya dönük bir unsurdur.
2. Reklâm, belirli bir ücret karşılığı yapılan bir kitle iletişim faaliyetidir.
3. Reklâm, reklâm verenden hedef kitle olan tüketiciye doğru akan bir iletişim toplamıdır.
4. Reklâmı yapan kişi veya kurum bellidir.
5. Reklâm faaliyeti ile tüketici bilgilendirilmeye ve ikna edilmeye çalışılır.
6. Reklâm mesajlarında ürünler, vaatler, ödüller ve meselelere çözüm teklifleri vardır.

Reklamcılıkla halkla ilişkiler arasında olan benzerlik sebebiyle çoğu zaman bu iki farklı kavram karışmaktadır. Bu iki faaliyetin temelde gayeleri, çalışma şekilleri, kullandıkları yöntem ve araçlar birbirine benzer fakat aynı değildir.

#### **Reklâm faaliyetleri:**

1. Yazılı basın reklâmları (gazete, dergi)
2. Televizyon, radyo ve internet reklâmları
3. Açık hava reklâmları
4. Satın alma noktası sergileri
5. Ambalaj
6. Broşür, katalog, afiş ve poster
7. Reklâm panoları

Reklâm, kişisel satış, posta ile satış, satış teşvikleri gibi tutundurma ve tanıtım çalışmaları en optimal şekilde planlanmalıdır. Tüketiciler bu tür faaliyetlerden çeşitli yönlerden faydalandığı gibi olumlu veya olumsuz tarzda etkilenirler.

#### **Reklâmın temel işlevleri:**

1. Farkındalık oluşturmak, markanın varlığını duyurmak.
2. Akılda kalıcı, markaya özgü konum, markaya ait bir karakter ve kimliği oluşturmak.

3. Pazara yerleştikten ve bir müşteri tabanı oluşturduktan sonra alışkanlığın sürdürülmesini sağlayan bir hatırlatıcı ve marka değerlerini pekiştirecek bir unsur olmak ve tutundurucu faaliyetleri sürdürmek.

Reklâma yüklenen bu temel işlevler dijital platformlarda da geçerli ve markanın dijital mecradaki iletişimlerinde önemini korumaktadır. Dijitalin hayata girişiyle değişen sektörlerden olan reklamcılıkla; online reklâmlar ve tabii reklâmlar ile marka bilinirliği ve dönüşüm oranları artırılabilir.

**Dijital reklamcılık,** online reklamcılıkta tüm dijital medya araçları bir arada değerlendirilerek hedef kitleye uygun platformlar tercih edilir ve gerekli reklâm aksiyonları alınır. Sosyal sorumluluk gereği, toplum ve bireysel faydacılık ilkeleri çerçevesinde toplumsal maliyeti en aza indirmek için reklâm içeriklerinin doğru kullanıcıya sunumu için hedef kitlenin eğitim, sosyal ve ekonomik verilerinin iyi derlenmesi gerekir.

İnternet yanında, mobil telefon ve oyun platformlarını da içine alan dijital kavramıyla gelişen dijital reklamcılığın sonuçları hedefleyebilme, ölçme kabiliyetine sahip olması en iyi tarafıdır. Dijitalleşme süreci insanların medya tüketme şekillerini belirli bir ölçüde değiştirmiştir. İnsanlar, geçmişte yapamadıkları ölçüde konu içeriği ve reklâm paylaşıyorlar. İnternet'ten önce viral (virüs) pazarlama, kulaktan kulağa yayılan bilgiye dayanıyordu ve sosyal medya, tüketicilerine ne zaman, nerede, nasıl yaklaşmak gerektiğini ve bazen yaklaşmamanın daha iyi olup olmayacağını ele alırken duruma yeni bir çelişki eklemektedir.

Dijital reklâm yatırımlarında, dijital ajanslar yapılanması yoluyla da önemli artışlar gerçekleşmektedir. **Dijital ajanslar,** web sitesi tasarımı, markalar için interaktif uygulamalar, ilave arama motoru optimizasyonu, sosyal medya pazarlama, web tabanlı prodüksiyon çalışmaları ve mobil pazarlama hizmetleri de vermektedir. Bu gelişime bağlı olarak geleneksel reklâm ajansları "dijital" ekini almıştır. Dijital ajans, tanım olarak oturmuş İnteraktif Ajans ve Web Ajansı kavramından daha gelişmiş bir

modeldir. Dijital bir reklâm ajansında da ortaya çıkartılan işlerin temelinde üretkenlik, ürünün internette doğru hedef kitleye ulaştırılacak şekilde konumlandırılması vardır.

Dijital âlemde var olmanın markalar açısından zorunlu hale gelmesi, giderek etkinliği artan sosyal medya, geleneksel medyanın kullanıcılara ulaşmakta yetersiz kalması veya bizzat içeriğin dijital dünyaya taşınması ihtiyacı sebebiyle, dijital ajanslar yerlerini ciddi manada pekiştirmektedir. Dijital dünyanın teknik alanlarında tecrübe sahibi olan dijital ajanslar klasik ajanslarla aynı şekilde ürünleri doğru şekilde hedef kitle ile buluşturabilmeyi hedeflerler.

Dijital reklâm ajansları, geniş ve tecrübeli bir kadroya sahip olup birçok hizmet alt dalını barındırmakta, diğer ajanslar ise e-pazarlamanın reklâm, sosyal medya pazarlama, dijital medya planlama, SEM (scanning electron microscope = taramalı elektron mikroskobu) ve SEO (search engine optimization = arama motoru optimizasyonu) alt dallarına odaklanmış şekilde hizmet vermektedir.

Dijital ortamda olan tabii reklâmlar rahatlıkla ölçülebilmekte ve siteye çektiği trafik, etkileşim, paylaşım gibi istatistikler incelenerek reklâmın başarısı test edilebilmektedir. **Tabii reklâm**, bir içeriğin (makale, infografik, video veya bir başka format) şirketler tarafından satın alması ve çeşitli platformlarda tanıtımının yapılmasıdır. Reklamcılığın basılı yayınlardan dijital dönüşümüyle birlikte; blog yazıları, videolar, sosyal medya paylaşımları ve oyunlar gibi bu platformlar da şekil değiştirdi. Artık envai çeşit format ve platformda bu reklâmlar görülebilmektedir. Bu çeşitlilik sayesinde tabii reklâmlar farklı sitelerde paylaşabiliyor ve insanlar da kendi sosyal çevresiyle bunları paylaşabiliyorlar.

Tüketicilere yönelik reklâmların hem olumlu hem de olumsuz yönleri vardır. Ürünlerin tanıtımının yapılması ve tüketicilerin bilgilendirilmesi reklâmın olumlu tarafıdır. Buna mukabil, hatalı veya kasıtlı reklâmlar, sağlığa zararlı maddelerin reklâmı, çocuklara yönelik bir kısım reklâmlar, reklâmların tüketimi aşırı şekilde teşvik etmesi, aşırı reklâm giderlerinin tüketicilere yansıtılması reklâmın olumsuz yönleridir.

Reklâmlarda kullanılan renkli, hızla geçen, gerçekle ilgisi olmayan abartılı ifadelerin ve taahhütlerin çocukların gelecek senelerdeki psikolojik ve sosyolojik yapısına ciddi zararlar verebilmektedir. Çocukların gerçekleri değerlendirme kabiliyetleri henüz gelişmediği için reklâmın ikna edici mesajlarına karşı müdafaasız olan çocuğa ebeveynin gerçekle bağdaşmayan reklâmları izletmemeleri veya reklâmın hemen ardından onun gerçek olmadığı aktarılmalıdır. Diğer yandan reklâm veren firmaların ve reklâm hazırlayan ajansların da yalnızca ürünü satmaya odaklanmak yerine sosyal sorumlulukları da dikkate almaları gerekir. Bilhassa temizlik, gıda gibi firma reklâmlarından çocukların olumsuz etkilenmemeleri için aktarılan mesajların, kullanılan teknik araç ve gereçlerin, animasyon unsurlarının çok iyi bir şekilde hatta bir pedagoğ kontrolünden geçirilerek yayınlanması gerekir.

Tüketiciler reklâm yoluyla verilen uyarıcıları algımlarken seçici, yani maruz kaldıkları uyarıcıların bir kısmını kabul ederken, bir kısmını da görmezlikten veya duymazlıktan gelirler. İhtiyacın durumuna göre algılamalardaki seçicilik farklılık gösterecektir. Kişiler hayatlarını kolaylaştırmak için maruz kaldıkları uyarıcıları “**seçicilik**” kuralı ile aldıktan sonra hatırlamayı daha iyi yapabilmek için bunları gruplandırarak organize eder. Bilhassa kişi reklâm yoluyla maruz kaldığı uyarıcıları yorumlayarak anlam yüklemesi ile uyarıcı hakkında genelleme yapma imkânı bulur.

Uyarıcının reklâm yoluyla çok kısa süre gösterimi ve mesajın hızlı ve alçak bir ses tonunda verilmesiyle **subliminal** (bilinçaltı algılama) gerçekleşmektedir. İnsanın şuurlarını etkilemeyi hedefleyen gizli mesajlara ilmi literatürde “**subliminal**” denir. İnsanın gözü, kulağı belli frekansların altındaki ve üstündeki enerjileri duymuyor, görmüyor ancak, şuurları beyin bütün sesleri ve görüntüleri fark ediyor, hızlandırıyor. **Subliminal mesaj**, bir objenin içine gömülü olan bir işaret veya mesajdır. Bu mesaj, normal insan algısı limitlerinin altında kalmakta ve o esnada fark edilmemek üzere tasarlanmıştır.

Hazır yiyecek ve abur cubur reklâmlarına; bilgisayar oyunları, çizgi filmler, televizyon dizileri, sinema filmleri, Mp3 ses dosyaları, reklâm afişleri ve logoları arasına; tutku haline gelmesi istenilen şeylerin, nesnelere ticarî reklâmları arasına sızıp zararlı mesajlar, uygun olmayan objeler kullanılarak, yetişkinlerin siyasî, ticarî yaklaşımlarını istedikleri tarafa yönlendiriliyorlar.

Sinema perdesinde veya televizyon ekranında görülen bir anlık görüntü, 24 küçük kareden oluşmaktadır. Her 24 kare ise, bir saniyelik görüntüyü oluşturur. Her kare arasında bir de “control-track” denilen aralık vardır. İşte bu aralıktaki görüntüler kesilip, çıkarılıp aralarına başka görüntüler konularak 25. kare oluşturulur ve bu son kare olan 25., kare, anlaktır, görüntü bir anda gelir ve anında kaybolur. Bu görüntüler genellikle görünmez, fakat bilinçaltında kalır. İşte bu 25ci kareye yüklenen kulak ve göz ile fark edilemeyen kelimeler, resimler, şekiller veya mesaj beyin tarafından algılanarak şuurlarına etki etmekte ve insanı istenen yöne veya harekete yönlendirebilmektedir.

Bilinçaltını etkilemeyi hedefleyen subliminal (bir objeye gizlenen) mesajları yakalayan teknolojik aygıtların varlığı bilinmekte ve bu anlamda Rusya'da gizli mesaj gönderen TV kanallarının tespit edilip, lisansını iptal etmeye vardırın cezaların uygulandığı, ABD ve İngiltere'de de benzer uygulamalar bulunmaktadır. "Bu filmde sanal reklâm uygulanıyor" ibaresini taşıyan bütün yayınlarda da şuuraltına telkin göndererek daha fazla tüketim hedeflenmektedir.

İnsan beyninin/bilinçaltının 25ci kareyi algılama özelliği kötüye kullanımı birçok alana yayılmış bulunmaktadır. Günümüzde bilinçaltı algılamaya dayalı reklâmların etik (ahlâkî) olmadığı görüşü hâkimdir. Bu konuda bilhassa çocuklar hedefte ve çoğu çizgi film veya müziğin alt yapısında bu mesajlar ustaca yerleştirilmektedir. Bu telkinlerin zararından korunmak için 6112 sayılı Radyo ve Televizyon Kuruluş Yayın Hizmetleri Hakkındaki Kanunun 9/2 maddesinde, "ticarî iletişimde bilinçaltı teknikleri kullanılamaz" hükmü yer alıyor, yaygın piyasa denetimleri yapılmadığı gibi caydırıcı yaptırımlar da yeterli olmadığından, Türkiye'de bu teknikler sorumsuzca uygulanmaktadır. Tüm bu olumsuzluklardan kurtulmak için tüketicinin bilinçlenmesi ve seçici davranması gerekir.

Reklâmların eksik veya hatalı bilgilerle tüketicileri yanıltarak yanlış yönlendirmemelidir. Reklâm ve ilanlar yoluyla zararlı veya besin değeri olmayan gıdaların, sigara, alkol ve uyuşturucu maddelerin tüketicilere ihtiyaç gibi benimsetilmesi mümkün olmasıyla aldatıcı ve yanıltıcı ticarî reklâm ve ilanlar yasaklanmıştır. Medya tarafından reklâmlar ile ön plana çıkarılan olumsuz roller, obje ve klişeler, yeni kuşakların dünyayı doğru algılamalarını engellemektedir.

Reklâmın, tüketici beyninde ortaya çıkardığı etkisi Nöro-pazarlama ismi altında izlenmeye başlandı. Ahlâkî yönü tartışmalı olan bir alan olarak sürekli gelişmektedir.

**4. Halkla ilişkiler;** işletmelerin hakla doğru ve sağlıklı ilişkiler kurup geliştirmesi, halkta işletme hakkında olumlu izlenimler oluşturması, halkı işletmeye karşı olumlu düşünce ve davranışlara yöneltmesi ve halkla karşılıklı menfaatlere dayalı ilişkiler kurup sürdürmesi yolundaki planlı çalışmalardır.

#### **Halkla ilişkiler faaliyetleri:**

1. Basın bültenleri ve basın toplantıları
2. Sponsorluk ve lobicilik
3. Konuşma ve seminerler
4. Raporlar ve yayınlar
5. Toplumla ilişkiler ve özel olaylar
6. Kurumsal reklâm
7. Sosyal gayeli faaliyetler

Halkla ilişkilere benzer bir yöntem takip eden pazarlama, tüketicileri işletmenin ürünlerine alıştırmak üzere, beklentileri daha iyi tanıma imkânı veren teknikleri kullanır. Araştırma, bilgi toplama ve planlama gibi kullanılan yöntemlerdeki benzerlik halkla ilişkiler alanına yönelerek ortaya toplumsal pazarlama diye bir kavram çıkmıştır.

Gelişmeler pazarlama ve hakla ilişkilerin ayrışmasından ziyade birbiriyle bütünleşerek pazarlama ağırlıklı bir halkla ilişkilere doğru gidiş var. Bu sebeple bazı işletmeler halkla ilişkiler birim faaliyetlerini pazarlama bakışı ile yönetmektedirler.

#### **4.8.2. Pazarlamanın Organizasyonu**

Pazarlama organizasyonu söz konusu olduğunda, tüm pazarlama işlevlerinin tek bir organizasyon biriminde (pazarlama bölümünde) toplanmasını ifade eder.

İşletmenin pazarlama bölümünde yapılacak tüm işlerin tek tek belirlenip; bunların değişik organizasyon kurallarına göre gruplandırılıp, belirli kişilere görev olarak verilmesi; bu kişiler arasındaki yetki ve sorumluluk ilişkilerinin düzenlenmesi; kurulan pazarlama organizasyonundaki görevlerin yerine getirilebilmesi için, kişilerin her türlü araç ve gereçle donatılması, pazarlama yönetiminin temel işlevidir.

Pazarlama faaliyetlerinin organizasyonu müşteri merkezli olması müşteri ile iyi bir ilişki kurulması ve bunu işletme lehine sürdürülmesi önemlidir. Bu manada müşteriyle iyi ilişkiler kurma ve bunu sürdürme ve bundan fayda sağlama, pazarlama konularının ana uğraşı alanıdır. Müşteri ile ilişkiler satış öncesi, satış esnası ve satış sonrasında devam eden bir ilişki olarak daha ziyade pazarlama personelinin yönettiği bir ilişkidir. Bundan dolayı **müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin pazarlama bölümü içerisinde** alt bir bölüm olarak organize olmakta ve elemanlarını pazarlama biriminin müşteriyle ilişkileri iyi düzeyde olan personelden oluşturulması yoluna gidilmektedir.

İşletmeler açısından müşteri; tüketici, tedarikçi, şirketler, vakıf, dernek gibi her kişi ve kurumlardır.

**Müşteri;** belirli bir mağaza veya kuruluştan düzenli şekilde alış-veriş yapan kişi veya kuruluştur. Müşteri, işletmeleri açısından pazarda bulunan sınırlı ve kıt kaynak olmasından faaliyet yürüten tüm kuruluşlar pazar paylarını artırmak için daha fazla müşteriye ulaşmak ve mevcut müşterilerine daha çok ürün satmaya çalışmaları gerekmektedir. Müşteri, bu bakımdan, itina ile elde tutulması gereken, ilgilenilmesi gereken, devamlı olarak iletişim halinde olunması gereken kişidir. İnsanlar, psikolojik ve sosyo-kültürel yanı olan canlılar olarak incelendiğinde dört temel psikolojik ve üç temel sosyo-kültürel unsur olarak yedi unsur bulunmaktadır. **Müşteri tatminini etkileyen psikolojik ve sosyo-kültürel unsurlar;** (1) kişilik, (2) öğrenme, (3) algılama, (4) motivasyon, (5) tutumlar ve inançlar, (6) aile, (7) sosyal sınıf ve (8) kültür.

**Müşteri tatmini;** müşterinin bir üründen beklediği faydalara, katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, üründen beklediği performansa ve sosyal ve kültürel değerlere uygunluğuna bağlı bir işlemdir. **Müşteri memnuniyeti ise** müşterinin, şartların yerine getirildiğinin, müşteri tarafından algılanan tatmin derecesidir.

Düşük müşteri tatmininin yaygın bir göstergesi **müşteri şikâyetleridir**. Müşteri şikâyetlerinin olmaması mutlaka yüksek müşteri tatminini ve müşteri ile mutabık kalınmış ve şartların yerine getirilmiş olması bile, zorunlu olarak yüksek bir müşteri tatminini ima etmez. Müşteri memnuniyeti müşteriye verilen sözün yerine getirilmesiyle sağlanır. **“Ben seni düşünüyüm, sen de beni düşün”** sözünü müşteriye olumlu şekilde benimsetmek onun sadakatini artırır.

### **Pazarlama bölümünü organize etme yöntemleri:**

**1. İşlev Temeline Göre Organizasyon:** Satış, reklâm, pazarlama araştırması, ürün planlama vb. tüm pazarlama işleri ayrı bir işlev olarak düzenlenir. Kendi içinde bölümlenme ile her bölüm bir uzmana verilerek yöneticisi, tüm bu faaliyetleri yönetir ve düzenler. Basit bir organizasyon şeklidir.

**2. Ürün Temeline Göre Organizasyon:** İşletme çeşitli veya değişik markalı ürünleri pazarlamada işlev temelli bir organizasyon yeterli olmaz. Her ürünün pazarlanması değişik özel çabayı gerektirmesi sebebiyle ürün temelli organizasyon gerekir. İşletme, her ürün veya ürün grubuna göre ayrı ve kendi kendine yeterli birimler kurulur.

**3. Pazara Yönelik Organizasyon:** Çok çeşitli pazar bölümlerine ürün satmak isteyen işletmeler; pazardaki farklı tüketici kesimlerine onların yapılarına göre bir pazarlama organizasyonuna yönelir.

**4. Bölge Temeline Dayalı Organizasyon:** Coğrafi yapıya bağlı organizasyonunun temel felsefesi ürün türü ve hitap edilen pazarların karmaşık hale gelmesi ve aralarındaki farkların artması sebebiyle buna uygun bir yapı geliştirmektir.

**5. Karma Organizasyon:** İşletmeler ihtiyaçlarına bağlı olarak bir tek bölümlendirme sistemi ile kendilerini sınırlandırmak istemedikleri zaman birden fazla bölümlendirme sistemini aynı zamanda kullanabilirler. İşlevlere göre bölümlenmeye giden işletmeler daha fazla ürün temeli veya bölge temelinin de uygulamak isteyebilirler. İşletmede kullanılan bölümlendirme sisteminin işletmenin gayelerine ulaşmasını ve koordinasyon sağlamasını kolaylaştırması için birden fazla bölümlere ayırma sistemi uygulayabilir. Her bölümlenme sisteminin üstünlükleri ve mahzurları olmasından dolayı işletme bir bölümlenme sisteminin üstünlüğü ile diğerinin mahzurlarını dengeleyebilir. Bazen işletmeler tek bir bölümlenme sistemi ile başlayan yapı büyüme gerçekleştiğinde diğer bölümlenme sistemleri de uygulanarak karma sisteme dönüşebilmektedir.

### **Pazarı bölümlenmenin faydaları:**

1. İşletmenin daha bilinçli ve etkili olması sağlanır.
2. Yeni pazar fırsatları elde edilir.
3. Pazar bölümünün ihtiyaçları ve istekleri daha iyi belirlenir.
4. Şiddetli rekabetten uzaklaşılır.

### **4.8.3. Pazarlamanın Sevk ve İdaresi**

Pazarlama yönetiminin üçüncü işlevi, kurulan organizasyonu harekete geçirerek hazırlanan planı uygulamaktır. Bunun için iyi bir emir- komuta zinciri kurulmalı, etkin bir liderlik yapılmalıdır.

### **4.8.4. Pazarlamanın Koordinasyonu**

Pazarlama organizasyonu harekete geçirilip, hazırlanan pazarlama karması uygulamaya konulduktan sonra, ortaya çıkan birbiriyle çelişen durumları düzeltmek için gerekli koordinasyonun yapılması gerekir.

### **4.8.5. Pazarlamanın Kontrolü**

Her türlü kontrol faaliyetlerinde olduğu gibi pazarlama kontrol edilmesinde de planda belirlenen gayelere göre işlerin yürüyüp yürümediği devamlı olarak gözetim altında tutulur. Gerekteğinde hiç zaman kaybetmeden düzeltici faaliyetlerde bulunur ve bu iş farklı kaynaklardan elde edilen bilgilere göre yapılır.

**Dokuzuncu Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. Yönetim nedir? Tarif ederek; alt, orta ve üst yönetim düzeylerini şekil çizerek açıklayınız.
2. Yönetim biliminin temel özelliklerini yazarak; kamu yönetimi ve özel yönetimin farklarını sıralayınız.
3. Yönetici kavramını açıklayarak, yöneticice bulunması gereken temel nitelikleri sıralayınız.
4. Yönetim şekillerinden; otoriter yönetim, yarı otoriter yönetim ve demokratik yönetimi açıklayınız.
5. Klasik yönetim teorisini genel hatları ile açıklayınız.
6. Neoklasik yönetim teorisini ana hatları ile açıklayınız.
7. Modern yönetim teorisini alt yaklaşımları ile birlikte açıklayınız.
8. Aşağıda verilen, yönetimin temel işlevlerini açıklayınız: 1. Planlama: 2. Organizasyon: 3. Sevk ve idare: 4. Koordinasyon: 5. Kontrol:
9. Satınalma işlevi nedir? Açıklayarak, kalite ve maliyet açısından önemini yazınız.
10. Üretim işlevini açıklayarak, üretimin tarihi gelişimini yazınız.
11. Üretim faaliyetinde şebeke (ağ) organizasyonlar ve işletme dışı kaynaklardan faydalanmayı açıklayınız.
12. Pazarlama işlevini açıklayarak, pazarlamanın temel gayelerini yazınız.
13. E-pazarlama nedir? Açıklayınız.
14. Hizmet ve hizmet pazarlaması kavramlarını açıklayınız.
15. Hizmetlerin temel özelliklerini sıralayınız.
16. Hizmet pazarlamasının zorlukları nelerdir?
17. Marka nedir? Açıklayarak, markalama stratejileri konusunda bilgi veriniz.
18. Pazarlamada müşteri ilişkileri yönetimi ne ifade eder?
19. Pazarlama anlayışının gelişimini açıklayınız.
20. Pazarlama karması elemanlarını sıralayarak açıklayınız.
21. Ürünlerin hayat seyrini şekil yardımıyla açıklayınız.
22. Doğrudan ve dolaylı dağıtım kanalını açıklayarak, dağıtım kanalında yer alan araçları şekil yardımıyla sıralayınız.
23. Tutundurma karması elemanlarını açıklayınız.



## ONUNCU BÖLÜM

### İŞLETMENİN DESTEKLEYİCİ VE GELİŞTİRİCİ İŞLEVLERİ

İşletmenin büyüme ve gelişimine bağlı olarak ortaya çıkan işler birbirinden ayrılır, bir bölüm altında bir işlev olarak her birine bir yönetici atanır. **Destekleyici işlevler**; muhasebe, finans, insan kaynakları ve halkla ilişkiler, **geliştirici işlevler** ise, AR-GE yönetimi, verimlilik yönetimi ve organizasyon geliştirme işlevleridir.

#### 1. İŞLETMENİN DESTEKLEYİCİ İŞLEVLERİ

##### 1.1. Muhasebe İşlevi

Muhasebe, işletmelerde iktisadi kararların verilebilmesi için varlık ve kaynaklarının hareketlerini kaydetme sınıflandırma, özetleme, analiz etme ve yorumlama gibi işlevleri ile takip eden ilmi bir sistemdir.

**Muhasebe işlevi**; işletmenin varlıkları ve kaynakları üzerinde değişim yapan mali nitelikli ve para ile ifade edilen işlemlere ait bilgileri kaydetme, sınıflama, özetleme, analiz etme ve yorumlama yoluyla ilgili kişi ve kurumlara raporlar şeklinde sunma işidir. Bu işi muhasebe birimi yerine getirir.

Muhasebe birimi, işletmenin muhasebe sürecine ait iş ve işlemleri yapar, ilgili tüm belgeleri kaydeder, beyannameleri düzenleyerek ödenecek vergilerin zamanında ve tam ödenmesini sağlar, işletmenin stok, banka, cari, kıymetli evrak, borç ve alacaklarını takip eder. Diğer kurumlarla olan yazışmaları hazırlar, mali tabloları düzenler, işletmenin kuruluş-kapanış işlemlerini ve ilgili kurumlara başvuru işlemlerini takip eder.

Muhasebede gaye, işletme veya kuruluşun finans (para ile ifade edilebilen) faaliyetlerine esas olan bilgi ve belgelerin girilmesi, düzenlenmesi, raporlanması ve kullanışlı şekilde bilgi kullanıcılarına aktarılmasıdır.

##### **Muhasebenin temel faydaları:**

1. İşletmenin sahip olduğu kıymetlerin tespitini sağlar.
2. İşletmede yürütülen dönem içi faaliyetlerle dönem sonu ulaşılan sonuçların anlaşılmasını kolaylaştırır.
3. İşletme ile iş yapan üçüncü şahısların ekonomik ve sosyal durumlarının bilinmesini sağlar.
4. Üçüncü şahıslarla işletme arasında meydana gelen hukuki anlaşmazlıklarda delil teşkil eder.
5. İşletmede çalışan personelin görevlerini kötüye kullanımına karşı işletme varlığını korur.
6. İşletme sahibinin vergi karşısındaki durumunu hesap üzerinden kontrol edilip incelenmesini sağlar.

**Muhasebenin bilgi verme işlevi**, bilgi kullanıcısının ihtiyacına göre ya finansal muhasebe veya yönetim muhasebesi tarafından karşılanır. **Finansal muhasebe**, işletmenin finansal durumu ve faaliyet sonuçları hakkında kullanıcılara genel gayeli bilgi sağlar. **Yönetim muhasebesi ise**, işletme yöneticilerinin bilgi ihtiyacını karşılar. Yöneticiler, yönetim muhasebesinin ürettiği bilgileri, işletmenin genel gayelerini oluşturmada, bölümlerin ve kişilerin başarısını değerlemede ve verecekleri tüm kararlarda kullanırlar.

Gelişen teknoloji ile bilgisayarların muhasebe kayıtlarını tutmada kullanımı sonucu geniş bilgi muhafaza ile işletmelerin **bütünleşik yönetim bilgi sistemini** yürütmelerini sağlamaktadır.

Muhasebe bilgisinin kullanıcıları herhangi bir sebeple işletme ile ilgili olan veya ilgilenen kişi ve gruplardır. Muhasebe ürettiği bilgileri özetleyerek, kullanıcıların gayelerine uygun raporlar haline getirir.

##### **Muhasebe bilgisinin kullanıcıları:**

**1. Yöneticiler.** Yöneticiler işletme faaliyetlerini planlamak, organize etmek, yöneltmek, koordine etmek ve kontrol etmek için muhasebe bilgilerine ihtiyaçları vardır.

**2. İşletme sahipleri.** Kuruluş sahipleri yatırımlarının kârlı olup olmadığını değerlendirmek için işletmenin finansal durumunun ne olduğunu öğrenmek ihtiyacını muhasebe bilgilerinden karşılarlar.

**3. Sendikalar.** Sendikalar, ücret artış isteklerinde veya toplu sözleşmelerde doğru talebi yapabilmek için muhasebe verilerinden faydalanırlar.

**4. İşletme çalışanları.** Sendikasız işletme çalışanları özlük haklarında iyileştirmelerin yapılması ve ücret artışlarında isabetli taleplerini yapabilmek için muhasebe verilerinden faydalanırlar.

**5. Sermaye kurumları veya tahvil sahipleri.** Kuruluşa fon sağlayanlarla, işletmeye kredili satış yapacak olan satıcılar verdikleri kredinin geri ödenme yeteneğini muhasebe verilerinden öğrenirler.

**6. Devlet.** Kuruluşlar devlete karşı hem mükellef ve hem de vergi sorumlusu olmasından bu sorumluluk ancak muhasebe kayıtlarıyla tespit edilebilir. Bu sebeple devlet muhasebe verilerinden faydalanır.

**7. Rakipler.** Aynı sektörde faaliyet yürüten diğer kuruluşlar, mukayese yapabilmek için muhasebe verilerinden faydalanırlar.

Kurumun finans durumu ile faaliyet sonuçları hakkında bilgi edinmek isteyenlerin başvurdukları temel veri kaynakları; bilanço, gelir tablosu ve nakit akış tablosu olarak finansal tablolardır.

##### **Finansal tablolar:**

**1. Bilânço:** Bir kuruluşun belirli bir tarihteki finans durumunu gösteren tablodur. Organizasyonun finans durumu, varlıklarını ve bu varlıkların kaynaklarını ifade etmektedir. Bilânçodan faydalanacakların, kuruluşun finansal durumunu muhasebe diliyle anlatımı olan bilânçoda yer alan unsurların neyi ifade ettiğini bilmeleri zorunludur. Bilânçonun 'T' cetveli şeklindeki yapısında sağ taraf aktif tarafı, kendi içinde genellikle duran varlıklar ve dönen varlıklar olmak üzere iki ana gruba ayrılır. Sol taraf ise pasif taraf olarak öz kaynaklar ve yabancı kaynaklar olmak üzere iki ana gruba ayrılır.

**2. Gelir Tablosu:** Bir organizasyonunun bir döneme ilişkin faaliyet sonuçlarını gösteren tablodur. Gelir tablosu; bilânçoda tek bir rakam olarak yer alan dönem net karı veya zararının nasıl oluştuğunu detaylı bir şekilde gösteren temel bir mali tablodur. Bu tabloda kurumun bir faaliyet dönemi içinde elde ettiği tüm gelirler ve bu gelirleri elde etmek için katlandığı tüm giderler sınıflandırılmış olarak yer alır.

**3. Nakit Akış Tablosu:** Kurum nakitlerinde bir dönemde meydana gelen artış ve azalışları göstermek için düzenlenir. Nakit akış tablosu, nakdin nasıl elde edildiğini ve hangi alanlara harcandığını gösterir. Bu tablonun analizi, işletmenin likiditesi veya kısa dönemli borçlarını ödeyebilme yeteneği hakkında fikir verir.

Ticari faaliyetler ile ilgili olayların önceden tespit edilmiş ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçları ilgi duyanlara bildirmek gayesiyle tarafsızca delil toplayan ve bu delilleri değerleyen sistematik sürece 'denetim' denir. Muhasebe denetimi ise tüm muhasebe türlerinin üretip sunduğu tüm muhasebe belgelerinin, verilerinin ve bilgilerinin doğruluğu hakkında bir kanaate ulaşmak için geliştirilen muhasebe dalıdır. Herhangi bir kişi veya kuruluşa bağımlı olmadan, genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve esasları ışığında mali tabloların gerçeği yansıtıp yansıtmadığını araştıran kişiye 'bağımsız denetçi' denir. Türkiye'de 3568 Sayılı Kanun ile denetim yetkisi SMMM ve YMM'lere verilmiştir. Bunlar, denetimleri sırasında faaliyet denetimi ve uygunluk denetimi de yaparlar. **Denetçi;** denetim faaliyetini yürüten, meslekî bilgi ve tecrübeye sahip, bağımsız davranabilen ve yüksek ahlâkî nitelikler taşıyan uzman bir kişidir.

#### **Denetçi türleri:**

**1. Bağımsız denetçiler:** (a) Yetkilendirilmiş Yeminli Mali Müşavirler (YMM)-Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler (SMMM). (b) SPK Tarafından kabul edilmiş dış denetim şirketleri. (c) Bankalar Bağımsız Denetçileri Bağımsız denetçinin temel sorumluluğu mali tabloları incelemek ve onların doğruluğu hakkında görüş bildirmektir. Ayrıca mali tablolardaki hata ve hilelerin bulunması, kanunsuz işleri tespit etmek ve işletmenin gelecekte de süreklilik göstereceğini tespit ederek bu bağlamda mali durumun da yeterli derecede güvence altında olduğunu belirlemek gibi tali sorumlulukları da mevcuttur.

**2. İç Denetçiler:** Yönetime sorumluluklarını etkin şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmak için işletmenin iç denetim hizmeti yapan danışma bölümünün üyeleridir. İç denetimin gayesi; organizasyon yöneticilerine sorumluluklarını etkin ve verimli şekilde yerine getirmelerinde yardımcı olmaktır.

**3. Kamu Denetçileri:** Kamu kurumlarına bağlı olarak çalışan denetçilerdir. Maliye müfettişleri ve SGK müfettişleri vb. uygunluk denetimi yaparlar.

Muhasebe yönetimini oluşturan planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol işlevleriyle hedeflenen; muhasebe faaliyetinin verimliliğini arttırmak ve iş hayatının kalitesini yükseltmektir.

**1. Muhasebe Faaliyetlerini Planlama:** Organizasyonun günlük, aylık, üç aylık, altı aylık, senelik ve beş senelik mali gelişimini tahmin ederek, muhtemel zorluklar için her türlü tedbirin alınmasına denir.

**2. Muhasebe Bölümünün Organizasyonu:** Kurum bünyesinde muhasebe faaliyetlerinin organizasyonu için gerekli teknik alt yapı ve personel ihtiyacı karşılanır, onların yetki ve sorumlulukları belirlenerek bir yapı oluşturulur.

**3. Muhasebe Faaliyetlerinin Yürütülmesi:** Kurulan organizasyon yapısı dâhilinde; işletmenin mali nitelikteki değişimleri uygun şekillerde kaydedilerek gerekli diğer faaliyetler yürütülür.

**4. Muhasebe Faaliyetlerinin Koordinasyonu:** Muhasebe faaliyetleri tüm işletmenin işleyişi üzerinde etkisi büyük bir faaliyet alanıdır. Bu sebeple, muhasebe bölümü yöneticisi zaman zaman diğer bölümlerin yöneticileri ile bir araya gelerek, aksayan, birbirleriyle çelişen mesellerin çözümünü aramalıdır.

**5. Muhasebe Faaliyetlerini Kontrolü:** Organizasyonun muhasebe işlerinin, muhasebe plan ve programlarının öngörüldüğü gibi yürüyüp yürümediğini anlamak, uyumsuzluk varsa sebebini bulmak ve işletmenin istikrarını koruyacak şekilde gerekli tedbirleri almak muhasebe kayıtlarının kontrolü ile sağlanır.

**Muhasebe sürecinin temel gayesi;** kuruluş ile ilgili olan kişi ve gruplara, işletmenin finans durumunu ve faaliyet sonuçları hakkında bilgi üretme olan muhasebe, bu işlevini yerine getirirken mali nitelikteki olayları; **kaydeder, sınıflar, özetler, analiz eder, yorumlar ve raporlar.** Muhasebe anlayışı bu altı aşamadan oluşan süreci kabul eder.

Muhasebe süreci ve bu sürecin sonucunda elde edilen finansal tablolar geçmişte ne olduğunu açıklarlar ve geleceğin planlanması yani bütçe hazırlama için bir temel oluştururlar. Bütçe; bir kurumun finans faaliyetlerine ilişkin hedeflerine ulaşmak için izlemesi gereken yolu belirleyen ayrıntılı bir finans planıdır.

## 1.2. Finans İşlevi

İş dünyasında finans olarak kullanılan kavram, devlette maliye şeklinde kullanılmaktadır. Devlette maliye sistemi hangi görevleri yerine getirirse, bir işletmedeki finans sistemi de benzer görevleri yerine getirir.

Finansman birimi, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonların (nakit) en uygun şartlarda işletmeye sağlanması ve bu fonların en etkin bir şekilde kullanılmasıyla ilgili faaliyetlerin yapıldığı birimdir.

İşletmede üretimin gerçekleşmesi için gerekli tüm girdilerin temini para ve para görevini yapan araçlarla mümkündür. Böylece, üretim için gerekli her türlü maddi ve maddi olmayan varlıklar ve çalışanlar kuruma kazandırılırken, kurumdan dışarıya para çıkmakta veya borçlanmaktadır. Bu faktörlerle ürünler üretilip satılınca da işletmeye dışarıdan para girmekte veya işletme dışarıya karşı alacaklı duruma geçmektedir.

**Finans işlevi**, organizasyonun kurulabilmesi veya kurulu bir yapının üretim yapabilmesi için gerekli olan para giriş ve çıkışlarını en az maliyetle gerçekleştirme işlevidir. Bir nevi organizasyona dışarıdan belirli bir faiz oranı karşılığı borç para (kredi) alma işlemidir. Kuruluşun ihtiyaç duyduğu fonların (para) uygun şartlarda sağlanması ve etkin bir şekilde kullanılması ile ilgili faaliyetlerin genel ismi ile **finansmandır**.

Kişiler, kuruluşlar ve devletler varlıklarını devam ettirme ve işlevlerini yerine getirebilmek için kendi kendine yeterli olamadıkları takdirde dışarıdan kredi olarak ifade edilen borç para alma yoluna giderler. **Kredi**, belirli miktardaki satın alma gücünün, belirli bir süre için ve geri verilmek üzere bir bedel (faiz) karşılığı gerçek veya tüzel kişilere verilmesidir. Kredi çeşitleri ise güvencesine göre; teminatl ve teminatsız, kullanıcıya göre; özel ve kamu, süresine göre; kısa, orta ve uzun vadeli, verilmiş yerine göre üretim ve tüketim; kullanım alanına göre ticari, zirai, sanayi, inşaat ve orman gibi ayrılır.

Bir organizasyonun ihtiyaç duyduğu fonları elde ettiği kurumlara, **finans kurumları** ve bu kurumların bulunduğu alana **mali piyasalar** denir. **Mali piyasa**, mali varlık ve hakların alınıp satıldığı; bankalar, katılım bankaları, sigorta şirketleri, emeklilik kurumları, bankerler, kredi kooperatifleri (para, döviz ve sermaye piyasaları) gibi her türlü ortama verilen ortak isimdir. **Finansman araçları** ise başta para olarak çek, bono, poliçe, avanslar, açık krediler, hisse senetleri, güvence ve kefalet mektuplarıdır. Faiz piyasası olarak da ifade edilen mali piyasanın ekonomideki payı, nispi olarak sürekli artmaktadır. Ödenen yüksek faizler ürünlerin maliyetlerini de artırmaktadır. Paraya hâkim olan ve bunu kendi çıkarları doğrultusunda kullanan global sermaye sahipleri kendi kurdukları uluslararası organizasyonlar vasıtası ile önce devletleri, şirketleri ve sonrasında ise kişilere kredi vermeye yönelmişlerdir.

İşletmenin ihtiyacı olan fon miktarının tespiti, nereden, nasıl ve ne zaman karşılanacağı ile ilgili işler finans yöneticileri yerine getirir. İşletmeler ihtiyaç duydukları fonları, öz kaynaklar ve dış kaynaklar (borç) olmak üzere iki türlü kaynaktan temin ederler.

İşletme ihtiyaç duyduğu fonları, öz kaynak ve yabancı kaynaktan borç olarak temin eder.

**1. Öz kaynaklar:** İşletmenin gerek kuruluş döneminde gerekse faaliyetlerini sürdürdüğü sırada işletme sahipleri veya ortakları tarafından konan fonlar işletmenin öz kaynaklarını oluşturur. Bu fonlar para, taşınmaz, mal, arsa ve arazi gibi maddi varlıklar da marka, patent hakkı gibi maddi olmayan varlıklar da olabilir. Öz kaynaklardan sağlanan fonlar işletmeler açısından devamlı bir kaynak niteliği taşır, vadesi yoktur. Fonun sağlandığı ortaklara ayrıca faiz ödenmez, bunun yerine dönem sonu elde edilen kardan pay ödenir.

**2. Yabancı kaynaklar:** İşletmelerin dışarıdan sağladıkları krediler, bono ve tahviller gibi kaynaklardır. İşletme açısından risk taşıyan yabancı kaynaklara belli bir vade sonunda, anapara ve faizin ödenmesi zorunludur. Bu sebeple risklidir. Bunlar da kendi içinde; kısa vadeli ve uzun vadeli olarak ikiye ayrılır.

Yatırım projelerine kaynak sağlama, dış yatırımcıya daha az bağımlı olma ve kuruluşların nakit ihtiyaçlarını karşılamak için kitle fonlaması gibi yeni yatırım alternatifleri geliştirilmektedir. **Fonlama**; iktisadi birimlerin özkaynaklarını kullanarak veya borçlanarak kaynak sağlama yöntemidir. Gerçek veya tüzel kişinin kendine ait olmayan bir parayı kullanma karşılığı ödediği faize **fonlama maliyeti** denir.

**Kitle Fonlaması**; bir proje veya girişimin bir grup insan tarafından internet aracılığıyla finanse edilmesini ifade eder. Bu metot; arkadaşlar, aile ve ferdi yatırımcıların ortak çabasıyla internet üzerinden tavsiye edilen bir girişime veya projeye sermaye toplanmasını sağlayan bir fonlama yöntemidir. Fonlamada, finansal katkıda bulunan destekçiler, sadece bağış yapabildiği gibi aynı zamanda yatırım yaptığı projeden hisse veya ilk üretim kazancı karşılığında da destek alabiliyor. Kitlesele fonlama tüm dünyada bir yatırım

alternatifi olarak popülerliğini artırırken Türkiye’de kitle fonlaması uygulaması SPK’nın gözetim ve denetiminde kurulacak kitle fonlaması platformu, fikir sahibi girişimci ile fon sağlayıcı arasındaki arabulucu olacaktır. Küçük ölçekli ve proje bazında olan işletmelerin küresel piyasalarda kaynak/sermaye bulması zorluğuna alternatif bir çözüm olarak ortaya çıkmıştır. Kitlesele fonlama modelleri; ödül bazlı, yatırım bazlı, hisse bazlı, kredi bazlı ve bağış bazlı olarak beş çeşidi mevcuttur.

İnternetle büyük kitlelere ulaşma imkânı olan kitle fonlama alt yapısı 7061 sayılı kanunla 05.12.2017 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanıp yürürlüğe girdi ve Kitlesele Fonlama Kanunu ile bir dayanağa kavuştu.

Başka bir finansman yöntemi olan ve İngilizce “Build-Operate-Transfer” Yap İşlet Devret (YİD) Modeli; devletlerin ileri teknoloji ve yüksek mühendislik gerektiren riskli projeleri, milli veya milletlerarası firmalara yaptırmasıdır. YİD bir finansman tekniği olarak; büyük enerji, altyapı ve bayındırlık işlerinin bir bölümünün yerli veya yabancı özel sektör ortaklığı ile kurulan Ortak Girişim Şirketleri (OGŞ) tarafından yapılmasını, belirli bir müddet işletilmesini ve sonrasında işler bir vaziyette ilgili idareye devredilmesini öngören modeldir. Modelde kurulan bir OGŞ’nin finansmanını da kendi sağlayarak tüm yatırımı yapması, işletme ve bakım giderlerini üstlenmesi, varsa aldığı kredileri geri ödemesi, belirli bir program dâhilinde sermayesini geri alması ve önceden anlaşılmış olan işletme süresi sonunda yatırımı bedelsiz olarak ilgili kamu kuruluşuna devretmesi esastır.

#### **Finansman yönetimi ile ilgili temel kavramlar:**

**-Finans:** Para, fon veya sermayedir.

**-Finansman:** İşletmenin ihtiyacı olan fonların en uygun şekilde sağlanmasıdır.

**-Finansal yönetim:** İşletmenin ihtiyacı olan fonların tespit edilerek sağlanması ve sağlanan fonların uygun varlıklara yatırılarak yönetilmesidir.

**-Fon:** Nakit, vadesiz mevduat, kredi, karşılıklar, yedekler, dağıtılmamış kârlar gibi gerektiğinde para gibi görev yapabilecek her türlü ödeme araçları olarak paradan daha geniş bir kavramdır.

**-Bilânço:** Bir organizasyonun aktif değerleri ile pasif değerleri, detaylı olarak iki kolonlu bir çizelge şeklinde gösterilmesini ifade eder. Çizelgede, sol kolon varlık ve alacaklar olarak aktif değerleri, sağ taraf sermaye ve borçları gösteren pasif değerlerdir.

**-Alış fiyatı:** Alınan bir ürün için ödenen bedeldir.

**-Masraf:** Alınan ürünlerin satış yerine getirilmesi için ödenen taşıma, sigorta ve benzeri bedeldir.

**-Mal oluş fiyatı:** Alış fiyatı + Masraflar

**-Satış fiyatı:** Maal oluş fiyatı + Kâr

**-Sermaye:** Bir organizasyonun kuruluşunu ve faaliyete geçmesini sağlamak gayesiyle öz kaynak olarak konulan veya taahhüt edilen para, mal ve gayri maddi varlıkların tümüdür. Sermaye, kuruluşun elinde bulundurduğu ve sahip olduğu değerler toplamıdır. Kuruluş bünyesinde üretimde kullanılan bütün maddi ve maddi olmayan değerler **sermaye** olarak ifade edilir.

Kurumlar üç tip sermaye kullanarak çalışmalarını sürdürürler:

1. Fizikî Sermaye (fabrika, teçhizat, stoklar vb.)
2. Finansal Sermaye (nakit, yatırımlar, alacaklar vb.)
3. Entelektüel Sermaye

**Entelektüel sermaye;** mayasını bilgi, beceri, deneyim ve enformasyonun oluşturduğu, kuruluşun mevcut ve gelecekteki başarısını doğrudan etkileyen ve rakip organizasyonlarla kıyaslamada konumunu ortaya koyan sahip olduğu bilgi, bilgi sistemleri, patent, telif hakları ve lisans anlaşmaları gibi maddi olmayan (soyut) varlıkların tamamıdır. Entelektüel sermaye, patentler, entelektüel mülkiyet hakları, telif hakları gibi soyut varlıklara ilave “daha yüksek değerli varlıklar üretmek için şekillendirilmiş, elde edilmiş ve güçlendirilmiş entelektüel maddeyi ihtiva eder.

**İşletme sermayesi,** dönen varlıklar veya toplam sermaye olarak kendi içerisinde sınıflandırılır. Sermayenin diğer bir bölümünü oluşturan “gayri maddi varlıklar” ise genelde maddi olmayan, elle tutulup, gözle görülmeyen teknik bilgi, patent hakları, markalar, iştirakler ve imtiyazlar gibi unsurlardan oluşur.

#### **Sermaye ile ilgili kavramlar:**

**1. Borç sermayesi:** Organizasyonun kısa, orta ve uzun süreli borçlanmalarla sağladığı sermayedir.

**2. Öz sermaye:** Kurucular veya ortaklarca yüklenilen sermaye olarak; ödenmiş sermayeden, yedek sermayeden, karşılıklardan ve dağıtılmamış kârlardan oluşur.

**3. Döner sermaye:** Bir üretim dönemine katılarak üretim dönemi sonunda pazara sürülen, tükenen veya şekil değiştiren sermaye unsurlarına döner sermaye denir. Bir başka ifade ile döner yani değişir işletme

sermayesi, işletmenin bir faaliyet dönemi içinde paraya çevrilebilir varlıklar toplamıdır.

**4. Sabit sermaye:** Değişmez ve durağan sermaye olarak şekil değiştirmeden olduğu gibi kalan ve birden fazla üretim dönemine katılarak yavaş yavaş tükenen sermaye unsurlarıdır.

**5. Likidite:** Bir kurumun süresi gelen borçlarını ödeyebilme yeteneğine veya süresi gelen borçlarını ödemeye yetecek kadar kurumun elinde emre hazır fon bulunmasına likidite denir. Bu fon **'ihtiyaç akçesi'** şeklinde daha önce elde edilen kârlardan belirli oranlarda pay ayrılarak kurum bünyesinde tutulur.

**6. Sermaye piyasası:** Tahvil, bono, hisse senedi gibi taşınır değerlerin arz ve talebinin karşılaştığı; bankalar, katılım bankaları, sigorta şirketleri, emeklilik kurumları, bankerler, kredi kooperatifleri gibi kurumları ifade eder. Döviz ve sermaye piyasalarının ortak ismi mali piyasalardır. Mali piyasada (finans sektöründe) faaliyet yürüten; tasarruf sahiplerinden topladığı fonları faizsiz finansman ve kâr zarar ortaklığı kaideleri dâhilinde reel ekonomiyi finanse eden ve bankacılık hizmetleri sunan kuruluşlar olan katılım bankacılığı da sermaye piyasası seçeneğidir.

**Finans yönetimi,** organizasyonun mevcut fonları ile ihtiyaç duyduğu fonları en uygun şartlarda sağlama, bu fonların değerini koruma ve etkin şekilde kullanımını gerçekleştirmektir. Finansal faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, sevk ve idaresi, koordinasyonu, kontrolü finans yönetiminin temel konusudur.

**1. Finansal Planlama:** Organizasyonun günlük, aylık, üç aylık, altı aylık, senelik ve beş senelik para giriş çıkışlarını tahmin ederek, karşılaşılabilecek ödeme zorlukları için her türlü tedbirin alınmasına denir.

**2. Finans Bölümünün Organizasyonu:** Kurum bünyesinde finans faaliyetlerinin organizasyonu işletmenin büyüklük ve küçüklük durumuna göre farklılık arz eder. Küçük işletmelerde finans işlerini muhasebe müdürü veya muhasebe şef yürütür. Kurumun büyüklüğü oranında belirli finans görevleri, oluşturulan belirli finans bölümlerine bağlanır ve aralarındaki yetki sorumluluklar düzenlenir.

**3. Finansal Faaliyetlerin Yürütülmesi:** Finansal planlama, fonların bulunması, kullanılması ve her türlü para giriş ve çıkışlarının yönetimi için, finans bölümünde görevli çalışanların planlı ve sistemli olarak faaliyet yürütmesi gerekir. Finans işlerinin yürütülmesinde uygulanacak yöntemler, izlenecek yol ve tutumlar, her türlü finansal bilgi akışı açık ve anlaşılır olmalıdır. Etkili bir iletişim ve emir-komuta düzeni kurularak görevliler motive edilmelidir.

**4. Finansal Faaliyetlerin Koordinasyonu:** Finansal faaliyetler tüm işletmenin işleyişi üzerinde etkili büyük bir faaliyet alanıdır. Bundan dolayı, finans yöneticisi zaman zaman diğer bölümlerin yöneticileri ile bir araya gelerek, aksayan, birbirleriyle çelişen meselelerin çözümünü aramalıdır.

**5. Finansal Faaliyetlerin Kontrolü:** Organizasyonun finans işlerinin, finansal plan ve programların öngörüldüğü gibi yürüyüp yürümediğini anlamak, uyumsuzluklar varsa sebeplerini araştırıp bulmak ve işletmenin finansal istikrarını koruyacak şekilde gerekli tedbirleri almak finansal kontrol ile sağlanır.

Piyasa yapıcıları; birincil piyasa işlemlerinde etkinliği artırmak ve ikincil piyasaların işleyişini kolaylaştırmak için hazine veya merkez bankalarının, borçlanma senedi ihracı, döviz müdahalesi gibi birtakım finansal işlemlerle ve belli kriterlere göre seçilen banka ve diğer bazı finansal kuruluşları ifade eder. Piyasa yapıcıları, devlet iç borçlanma senetlerinin birincil piyasasında talep oluşturmak ve ihracı gerçekleştirilen kıymetlerin ikincil piyasada aktif işlem görmesini sağlamak için faaliyette bulunmak üzere devlet tarafından seçilen finansal araçlardır.

Global sermaye piyasası, araçları, kredi açma ve geri tahsili ile birlikte sistem normal eğitimli bir insanın anlayamayacağı kadar girift ve karmaşık hale getirilmiştir. Kişiler, şirketler ve devletler ekonomik kalkınma için kredi sistemlerine teşvik edilmektedir. Beklenmedik durumlara karşı hazırlık yapma, gelecekteki ihtiyaçlar için harcama veya muhtemel zararları karşılamak için kârdan ayrılan para (fon, likidite) olan **ihtiyat akçesi** sistemini kurup geliştiremeyen yapılar faiz piyasasının esiri olabilmektedirler.

### **1.3. İnsan Kaynakları İşlevi**

İnsan kaynakları yönetimi ile yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol işlevinin bölüm üzerinde uygulanmasıdır.

İnsan kaynakları birimi, personeli işe alma, işten çıkarma, ücret ödeme, işçi ve işveren ilişkileri gibi geleneksel görevlere ilave iş yerine yeni teknolojiler kazandırma, iş yerindeki işleri düzenlemek, çalışanlara kariyerlerini planlama ve geliştirmede yardımcı olmak, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda sağlama ve geleceğin yöneticilerini yetiştirme görevlerini yerine getirir.

İnsan kaynakları yönetiminde ilk işlev insan kaynakları planlaması ile (1) iş analizi, (2) iş tanımları, (3) iş gereklerinin belirlenmesi ve (4) personel ihtiyacının tespiti yapılır. Buna uygun organizasyon kurulduktan sonra sevk ve idare sürecinde; (1) işe alma, (2) oryantasyon, (3) personel eğitimi ve personel güçlendirme,

(4) organizasyon kültürü ve iklimi, (5) performans değerlendirme ve ücretlendirme, (6) kariyer planlaması, (7) iş sağlığı ve güvenliği, (8) sendikalar, (9) çalışanların motivasyonu ve (10) mobbing konuları ele alınmaktadır.

İnsan kaynakları kavramı, bir işletmede en üst konumda bulunan yöneticiden en alt kademedeki vasıfsız işçilere kadar tüm çalışanları kapsar. Akademik ve iş dünyasını ilgilendiren yönetim dalı olan insan kaynakları yöntemi, insanı, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir tarafı hem de üretimin aynı zamanda hedefi olarak kabul eder. **İnsan kaynakları yönetimi bilimi** ise kurum çalışanları ilgili program, yöntem, yönetmelik ve süreçleri geliştirme, uygulama, değerlendirme ile insan kaynağının doğru yönetilmesiyle uğraşan bir disiplindir.

Ekonomik ve sosyal yönden gelişmeler, kalifiye insan gücündeki artış, sendikacılığın gelişimi, çalışma hayatını düzenleyen kanuni gelişmeler, personel eğitimi ve kültür düzeylerinin yükselmesi, refah seviyesinin artışı gibi etkenler personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişi sağlamıştır.

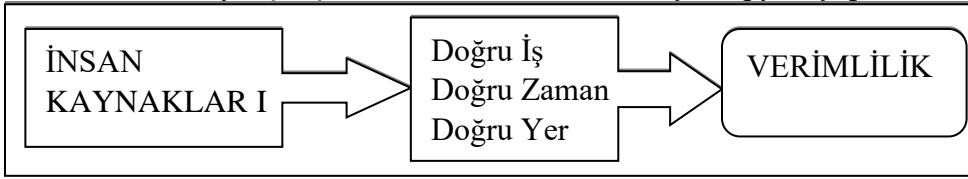
**İnsan kaynakları yönetimi (İKY)**; bir organizasyonu misyon ve vizyonu doğrultusunda hedefine varması için, ihtiyaç duyduğu emeği optimal şekilde oluşturmak, motive etme, geliştirme, teşvik etme ve devamlılığını sağlamak için faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, sevk ve idaresi, koordinasyonu ve kontrolünü ifade eder. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonu hedefine ulaştırmak için gerekli olan çalışanı, verimli şekilde çalıştırabilme gayesiyle nitelik ve nicelik yönünden istenilen zamanda yeterli sayıda vasıflı elemanı işe alma, eğitme, geliştirme, motive etme ve değerlendirme faaliyetlerini; planlama, organize etme, sevk ve idare etme, koordine etme ve kontrol etmedir.

#### **İKY iki temel gayesi:**

1. Çalışanların bilgi ve becerilerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlayarak, onların kuruluşa olan katkılarını en üst seviyeye çıkarma yoluyla verimliliği arttırmak.

2. İş hayatının kalitesini yükselterek güvenli bir ortamda yaptıkları işten zevk almalarını sağlayarak, iş hayatının niteliğini yükseltmek.

Makine ve teçhizat gibi değerlerin aynısı, benzeri veya kopyası muhtelif yöntemlerle bir yerden başka bir yere aktarılabilirken, yetişmiş insan unsurunun taklidi veya kopyası yapılamaz.



#### **Şekil 9-1: 3D İlkesi**

Her işletmenin mutlaka bir insan kaynakları politikası vardır. Bu politika bazı kurallar çerçevesinde belirlenir. İnsan kaynakları politikası; (1) verimlilik, (2) insani davranış, (3) eşitlik, (4) güvence, (5) netlik ve (6) gizlilik ilkeleri ile yardımcı ile belirlenir.

#### **İnsan kaynakları yönetim süreci:**

İnsan kaynakları yönetim süreci, diğer işletme işlevlerinde olduğu gibi yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin nasıl uygulandığı söz konusudur.

#### **1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması**

İnsan kaynakları yönetiminde ilk işlev olan insan kaynakları planlaması ile (1) iş analizi, (2) iş tanımları, (3) iş gereklerinin belirlenmesi ve (4) personel ihtiyacının tespiti yapılır.

**İnsan kaynakları planlaması;** işletmede görevlendirilecek personeli, nitelik, nicelik yönünden istenilen zamanda sağlayabilme ve personeli verimli şekilde çalıştırabilme gayesiyle yapılan planlama çalışmalarıdır.

**İnsan kaynakları planlama süreci;** iş analizi, iş tanımı, iş gereklerinin belirlenmesi ve personel ihtiyacının tespiti olarak 4 aşamadan oluşur.

#### **1.3.1.1. İş Analizi**

İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan işe yönelik bilgilerin, belirli bir sistematik içinde toplanması, değerlendirilmesi ve tahliline iş analizi denir.

**İş analizi,** işlerin doğru, etkin ve ayrıntılı şekilde değerlendirilmesi gayesiyle organizasyonda yer alan her işin ayrı ayrı niteliğini, gereklerini, inceliğini, sorumluluklarını ve çalışma şartlarını ilmi metotlarla inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir.

İş analizi ile çalışanın; (1) ne yaptığı, (2) nasıl yaptığı, (3) niçin öyle yaptığı, (4) ne zaman yaptığı, (5) nerede yaptığı ve (6) ne kadar beceri gerektiği, tespit edilir.

**İş analizi aşamaları;** (1) analiz edilecek işleri belirlenmesi, (2) soru formu hazırlama, (3) bilgi

toplama ve gözlem, (4) bilgilerin tasnifi ve değerlendirme ve (5) iş analiz bilgilerinin kullanılması şeklinde sıralanır.

İş analizi ile işin niteliği, ne tür ortamda ve nasıl yapıldığı, gerektirdiği bilgi, tecrübe ve yetenek gibi personel özelliklerine, kullanılan araç gerece, üretilen ürüne ilişkin bilgiler toplanır. Bu bilgiler; kurum yapısının oluşturulması, iş, araç ve gereç dizaynı, personel planlaması, personel seçimi, personel eğitimi, performans değerlendirmesi, ücret yönetimi, görev belirsizliklerinin azaltılması gibi alanlarda kullanılır.

Uygulamada iş analizleri ile ilgili farklı formlar kullanılır.

#### **İş analizi yöntemleri:**

**1. Gözlem:** İşin, fizikî çevre şartlarının analist tarafından yerinde belirlenmesini ifade eder. Gözlem yoluyla elde edilen bilgiler, gözlem süresince gerçekleşen personel davranışlarıyla sınırlıdır.

**2. Serbest mülakat:** Kullanımı daha geniş kapsamlı bilgi alınmasını sağlayan bir metottür. Yapılandırılmış mülakat yoluyla daha sınırlı ancak daha standart bilgiler alınabilir.

**3. Anket:** Kısa sürede çok sayıda kişiye uygulanabilme, zaman ve maliyet tasarrufu sağlama gibi faydalı olan bir yol ile elde edilen bilginin içerdiği sorularla sınırlı olması, deneklerin yanıltıcı cevap verme ihtimali gibi mahzurları vardır.

**4. İşlevsel iş analizi:** İş bilgi, araç ve gereç kullanımı ve diğer insanlarla ilişkiler cihetinden inceler. Durum analizi anketi gibi muhtelif meslekî alanlardan her işin analizinde kullanılmaya hazırdır. Yine ayrıntılara inmeyen, genel bir teknik olduğu için bir işteki ferdi performans farklılıklarını ortaya çıkaran ölçütler içermez.

**5. Kritik olay tekniği:** Bir işteki başarılı ve başarısız davranışların neler olduğunun belirlenmesini sağlar. İşin gerektirdiği genel davranışlar yerine belirli, önemli durumlarda yapılması ve yapılmaması gerekenleri ortaya koyar ve daha ziyade standardize edilemeyen, esnek işlerin analizinde kullanılır.

İş analizi yöntemleri ile toplanılan bilgiler işletme içinde farklı işler için kullanılır.

#### **İş analizi bilgilerinin işletme içinde kullanıldığı alanlar:**

**1. Organizasyon şemasının oluşturulması:** İş analizi bilgileri, organizasyon yapısı oluşturulurken alınan kararlar için temel teşkil eder.

**2. Personel seçimi ve personel planlaması:** İş analizi bilgileri, boşalan veya yeni görevlerde çalıştırılmak üzere işletme içinden veya dışından personel almak için bilinmesi gerekli olan emek niteliklerini ortaya koyar.

**3. İş ve araç-gereç tasarlanması:** Zaman, kalite ve maliyette avantajlar elde edilerek iş analizi bilgileri, işin basitleştirilmesi veya geliştirilmesi şeklinde değişikliklere gidilmesi gereğini ortaya koyabilir.

**4. Personel eğitimi:** İş analizi, eğitim programları düzenlenirken ihtiyaç duyulan, işin ne tür ve hangi düzeyde bilgi gerektirdiği konularda ön bilgi sağlar.

**5. Performans değerlendirme ve ücret yönetimi:** İş analizleri, çalışanların işlerini ne derece başarıyla yerine getirdiklerinin belirlenmesi ve personele yaptığı işin karşılığını adil şekilde verecek bir ücret sistemi geliştirilmesine yönelik çabalara işlerin birbirine göre olan önem derecelerini, gerektirdikleri personel niteliklerini ortaya koyarak katkıda bulunur.

**6. Belirsizlikten kaynaklanan meselelerin azaltılması:** İş analizi bilgileri, personelin işine ilişkin olarak kendisinin ve işletmedeki diğer çalışanların yaşadıkları belirsizlikleri azaltır. İş analizi bilgileri, hangi görevlerin hangi işi yerine getirenin sorumluluğunda olduğunu kesin olarak ortaya koyar ve iş tanımları ve çalışma formları ile de personelden beklentiler netleşir.

**İş analizi ile cevabı aranan sorular;** (1) Personel ne yapıyor? (2) Personel işi nasıl yapıyor? (3) Personelin kullandığı makineler, aletler, donanım, vb. şeyler nelerdir? (4) Personel yaptığı bu iş sonrasında hangi çıktıları sağlıyor? (5) Personelin yapması beklenen işi normal bir düzeyde yerine getirebilmesi için ne tür yetenek, bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekiyor? (6) İş hangi şartlarda yapılıyor? İşletme içinde işler yönetim işleri, teknik ve büro işleri gibi türlere ayrılmasından iş analizinde bunlara dikkat edilmesi gerekir.

İş analizi bilgileri elde edildikten sonra iş tanımları ve iş gerekleri haline getirilir.

#### **1.3.1.2. İş Tanımı**

**İş (görev) tanımı;** iş analizleriyle toplanan bilgilerden faydalanarak, her bir işin kapsamına giren faaliyetlerin, sorumlulukların, görevlerin, kime bağlı olarak çalıştıkları ve çalışma şartlarının ve hangi zaman diliminde yerine getirildiğini tarif eden ve bu konuda yöneticileri ve personeli bilgilendiren belgedir.

İş tanımı yapıldıktan sonra sıra iş gereklerinin belirlenmesine gelir.

#### **1.3.1.3. İş Gereklerinin Belirlenmesi**

**İş gerekleri;** belirli bir işin, belirli ayrıntılara inilerek, gerektiği şekilde yapılabilmesi için; ne düzeyde öğrenim, eğitim, görgü, tecrübe, muhakeme, analiz ve yorum yeteneği, öncelik, çok yönlülük, üretkenlik, algılama ve uyum, iş bilgisi, sorumluluk, fizikî görünüş vb. nitelikler gerektirdiğini belirleyen kartlardır.

İş gerekleri ile istihdam edilecek personelde yetenek ve diploma uyumu yanında işin yapılabilmesi için personelin taşınması gereken; eğitim düzeyi, tecrübe, zihni, fizikî, duyu ve davranış nitelikleri ortaya konur.

#### **1.3.1.4. Personel İhtiyacının Tespiti**

İnsan kaynakları planlamasında dördüncü aşama işletmede ne kadar personel çalışacağını tahmin edilmesine **personel ihtiyacının tespiti** denir. Personel ihtiyacının tespiti; **personel envanteri**, **iş envanteri** ve **personel devir oranı** gibi araçlar ve pazarlama araştırmaları, satış tahminleri ile yöneticilerin geçmiş senelerdeki tecrübelerinden de faydalanarak yapılabilir.

**Personel envanteri;** işletmenin gelecekteki personel ihtiyacını sayı ve nitelik olarak belirlemeyi sağlayan araç olarak, işletmenin personel mevcudunu ortaya koyan bilgileri içerir. **İş envanteri;** iş ile ilgili detaylı bilgileri içererek bir işteki düşük ve yüksek performansı birbirinden ayıran ölçüleri ortaya koyar ve ileri derecede bölümlendirilmiş, standartlaştırılmış işlerde kullanılmasını sağlayan bilgileri ifade eder. **Personel devir oranı** ise insan kaynaklarını planlamada kullanılan bir araç olarak, işletmede bir dönem içerisinde muhtelif sebeplerle ayrılan personelin yüzde olarak oranını gösterir. Yapay zekâ, robotlar ve otomasyon alanındaki gelişim ve elektronik dönüşüm, personele olan ihtiyacı azaltmaktadır.

Organizasyonda, işten ayrılan sayısı fazla, iş kazaları ve meslek hastalıkları ciddi boyutlarda, devamsızlık oranı yüksek, standart dışı üretim fazla ve çalışanlar tatminsiz ve moralsiz ise o işletmede İKY etkin olamamıştır. Personel maliyetlerini yükselten bu durum verimliliği de düşürmektedir. Dijitalleşmenin etkilerinin iş hayatında hissedildiği günümüzde, dijital imkânları kullanarak insan kaynağına ulaşmak hem iletişim hem de maliyet açısından daha etkin sonuçlar elde edilmesini sağlıyor.

#### **1.3.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu**

İnsan kaynakları bölümünün organize edilebilmesi için, önce bu bölümde yapılacak işlerin neler olduğu tespit edilir, sonra bölüm içinde kurulacak birimlerin neler olacağına karar verilerek uygulamaya geçilir.

İnsan kaynakları organize edilirken yapıyı etkileyen; iç çevre unsurları ve dış çevre unsurları dikkate alınır.

**a. İç çevre unsurları:** Organizasyon yapısına bağlı ve ondan kaynaklanan kontrol edilebilir faktörlerdir:

1. Personelin ferdi nitelikleri
2. İş nitelikleri
3. Personel arası ilişkiler
4. Organizasyonun büyüklüğü ve yönetim şekli

**b. Dış çevre unsurları:** Kurumun faaliyette bulunduğu çevreye bağlı ve ondan kaynaklanan, kontrol edilemeyen unsurlardır:

1. Personel sağlayan dış kaynaklar
2. Rakiplerin durumu
3. Kanunlar
4. İçinde bulunulan ülkenin siyasi ve sosyal yapısı

İnsan kaynakları bölümünün temel gayesi İKY işlevlerini yürütmek ve diğer bölümlere bu konuda yardımcı olmaktır.

#### **İnsan kaynakları bölümünün temel görevleri:**

1. Organizasyon gayesine uygun insan kaynakları siyasetini tespit için araştırma yaparak bilgi ve teklifleri üst yönetime sunmak.
2. Tespit edilen siyasetlere uygun program ve çalışmalarını düzenleyerek yürütmek
3. Program ve çalışmalarını kontrol etmek ve değerlemek
4. İnsan kaynakları ile ilgili gelişmeleri izleyerek kuruluşa uyarlamak
5. İnsan kaynakları ile ilgili yapılması gereken işleri yaparak diğer yöneticilerin işlerini hafifletmek

#### **1.3.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Sevk ve İdaresi**

İnsan kaynakları yönetimini sevk ve idarede; (1) işe alma, (2) oryantasyon, (3) personel eğitim ve güçlendirme, (4) organizasyon kültür ve iklimi, (5) performans değerlendirme ve ücretlendirme, (6) kariyer planlaması, (7) iş sağlığı ve güvenliği, (8) sendikalar, (9) çalışanların motivasyonu ve (10) mobbing konuları ele alınmaktadır.

##### **1.3.3.1. İşe Alma**



İşe alma, işletmede tespit edilen personel ihtiyacını, iş tanımlarına ve iş gereklerine uygun olarak karşılamak, temel insan kaynakları işlevidir. İşletmelerin varlıklarının devamı ve rekabette üstünlük sağlamak için doğru işlerde, doğru kişileri çalıştırmak zorundadırlar. Bunun anlamı şöyle formüle edilebilir: **işin gerekleri = personelin nitelikleri** bu eşitlik sağlanırsa doğru kişilerin işletmeye alındığı kabul edilir.

**İşe alma;** işletmede ihtiyaç duyulan personelin iş tanım ve iş gereklerine uygun olarak karşılama faaliyeti olarak işe alma; personel bulma ve personel seçme olarak 2 aşamalı bir süreçtir:

**a. Personel Bulma:** İşletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adayların başvurmalarını sağlamadır. Burada esas olan işe en uygun nitelikteki adayların başvurmasını sağlamaktır.

**Personel bulma yöntemleri:**

1. İş-Kur (Türkiye İş Kurumu- <http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/anasayfa.aspx>),
2. Kişisel başvurular,
3. Gazete ve meslekî dergiler,
4. İnternette duyurular,
5. Danışmanlık şirketleri,
6. Eğitim kurumlarından staj, burs gibi yollarla nitelikli öğrencileri çekme,
7. İşletmede çalışan personelin tavsiyeleri,

Sıralanan bu yöntemler personel bulmada yoğun olarak kullanılmaktadır.

**b. Personel Seçme:** Açık olan iş pozisyonları için başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun özellikte olanı tercih etmedir. Personel seçme süreci, nitelikli adayların işletmeye açık olan iş için başvurması ile başlar ve kişinin işe alınacağına karar verilmesiyle biter.

Bir mesleğin başarıyla icra edilmesi için yapılması gereken görev ve işlemler, sahip olunması gereken bilgi ve beceriler ile sergilenmesi gereken tutum ve davranışları gösteren asgari normlara **meslek standardı** denilir. Meslek Standartları işverenlere, çalışanlara ve eğitim kesimine sayısız faydalar sağlamaktadır. Bu sayede işverenler, istihdam edecekleri kişilerin sahip olmaları gereken bilgi ve becerileri konusunda önceden bilgi sahibi olurlar, istihdam edecekleri kişilerin seçiminde, ücretlerinin belirlenmesinde ve terfilerinde daha isabetli kararlar verebilirler. Çalışanlar Meslek Standartları sayesinde, iş başvurularında sahip oldukları yeterlilikleri daha iyi sergileyebilirler ve kendilerini nasıl geliştirebilecekleri hakkında fikir sahibi olabilirler. Meslek standartları, iş hayatı ile eğitim hayatı arasında önemli bir köprü işlevi görmektedir. AB düzeyinde “Diplomaların ve Mesleklerin Karşılıklı Olarak Tanınması” konusunun ele alınması da bu ihtiyaçtan kaynaklanmıştır. (UMS: Ulusal Meslek Standartları: [www.umyo-2011.org](http://www.umyo-2011.org))

**Tablo 9-1 İş Pozisyonları**

İş Pozisyonları (Meslekler)		
Elektrik Elektronik Mühendisi	Kahvaltı Şefi	Yenilenebilir Enerji Uzmanı
İnsan Kaynakları Müdürü	İhracat Uzmanı	Dijital Pazarlama Uzman
İnsan Kaynakları Asistanı	Kasiyer	Veritabanı Yöneticisi
Mağaza Müdürü	Satış Temsilcisi	Proje Yöneticisi
Bordro Şefi	Müşteri Temsilcisi	İş Zekâsı Uzmanı
İşe Alım ve Eğitim Şefi	Pazarlamacı	Yazılım Uzmanı
Web Arayüz Geliştirme Uzmanı	Kalite Mühendisi	Çevre Mühendisi
Bilgi Teknolojileri Uzmanı	Kalite Kontrolörü	Çevre Hukuku Uzmanı
Güzellik Uzmanı	Otel Müdürü	Yeşil Pazarlama Danışmanı
Yurt Dışı Satış Sorumlusu	Ofis Asistanı	Organik Ziraat Mühendisi
Data Yönetimi Uzmanı	Bilgisayar Mühendisi	Turizm/Tatil Uzmanı
Avukat	Üretim Personeli	Tabii Yaşam Koçu
Muhasebeci	Güvenlik Personeli	Sosyal Medya Uzmanı
İnşaat Mühendisi	Ön Muhasebe Personeli	İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanı
Web Master	Saha Satış Personeli	Taşeron-Fason Yöneticisi
Lojistik uzmanı	Mobil Uygulama Geliştiricisi	Beslenme Uzmanı
İnternet Gazetecisi	Tohum Üretim Teknisyeni	Gıda ve Beslenme Mühendisi
Ekolog	Diş Hekimi Asistanı	Animatörlük
İmaj Mühendisi	Eğlence Uzmanı	Enformasyon Mühendisi
Gen Mühendisi	Sermaye Piyasası Uzmanı	
Gayrimenkul Danışmanı	Fikir Geliştirme Direktörü	

Emek piyasasından çeşitli yöntemlerle bulunan personeli seçmede, güvenlikçi politikalar, hürriyet, serbestiyet, anarşi, GBT (Genel Bilgi Tarama) sorgulama, sosyal medya üzerinden karakter tahlili programları ile sorgulama, iş ve işyeri güvenliği, kamu güvenliği gibi birtakım veriler dikkate alınır. Kurum seçeceği personelin; adli, ticarî ve sosyal medya siciline bakar. “Mesai biter, iş biter” anlayışı yerine “iş biter, mesai biter” anlayışının personelde olup olmadığına da dikkat eder. Liyakate bağlı insan kaynakları yönetimi; hangi işe hangi mizaçtaki kişiler uygun, personelin işe bakışı gibi konuları dikkate alır.

Kişilik tipleri üzerine yapılmış araştırma sonuçlarında; sosyal ve ekonomik hayat açısından kapsayıcı olan iki farklı insan tipi sınıflaması dikkat çekiyor. Bunlardan Myers-Briggs yaklaşımına göre 16 farklı kişilik tipi bulunuyor ve bu 16 tip, 4 farklı kişilik özelliğinin farklı bileşimlerinden oluşuyor.

**Kişilik tipleri:**

1. E (Dışa dönük) / I (içe dönük)

2. S (Duygusal) / N (Sezgilerini kullanan)

3. T (Düşünen) / F (Hisseden)

4. J (Yargılayan) / P (Kavrayan)

**Kişilik tipleri ile ilgili diğer bir sınıflandırma ise;**

1. Mükemmeliyetçi (Kusursuzluk arayan, Reformcu)

2. Yardımsever (Yardımcı)

3. Başarı Odaklı (Başarılı)

4. Bireysel (Traji-Romantik)

5. Araştırmacı (Gözlemci)

6. Sorgulayıcı (Sorgulayan)

7. Maceracı (Hevesli)

8. Meydan okuyan (Lider ve Güçlü)

9. Barışçı (Uyumlu)

Zamanla ekonominin içinde bilgisiyle iş yapan, sermayeleri bilgi olan insanların artması, bir konuyu derinlemesine bilen ve kılı kırk yaran uzmanlar sanayi toplumunun aranan elemanları oldu. Gelişen ekonomik şartlar bilgi işçilerinden uzmanlık ve çok yönlü bakabilme becerisine sahip olmalarını istiyor. Artık sadece bir alanda değil, birçok alanda bilgi ve beceri sahibi olmayı gerektiriyor. Yeni ekonomi ve iş hayatı bilgiye ve üretkenliğe dayalı ve farklı fikirler üretebilme becerisi istenmektedir.

İş hayatında T tipi ve I tipi insan modeli daha sık görülen insan tipleridir. **T tipi insan;** T harfinin gövdesi, uzmanlaştıkları alanı, T'nin kolları da kendilerine seçtikleri diğer ilgi alanlarını simgeler. Bunlar birbiriyle bağlantılı birçok alanda genel bilgi sahibi ve kendi alanlarında teorik ve pratik bilgiye, güncel gelişmelere hâkimler. Kendilerini sadece uzman oldukları alanla sınırlamadan farklı alanlara duydukları ilgi onları besler ve bu sayede her geçen gün daha fazla ustalaşarak çok yönlü olurlar. Yenilikçilikleri sayesinde edindikleri disiplinler arası bilgi ve tecrübe ile meseleleri daha çabuk kavrar ve hızlı çözüm üretirler. **I Tipi insan** ise T tipi insanların tam tersidir; bunlar bir mühendis kafasıyla hareket ederler, bir alana yoğunlaşır, meselenin bütününe hâkimiyetleri zayıftır, resmin bütününe görmekte ve etkili bir iletişimde zorlanırlar. Bunlar, kendi meslekleri dışındakilerle değil genelde kararları kendi aralarında alırlar.

Gelişen dünyada birçok mesele ancak bilimler (disiplin) arası dayanışma ile ve bilim uzmanları işbirliğiyle çözüme ulaştırılabilir. Birçok bilim insanının birlikte çalışacağı çok fazla konu bulunmaktadır. Bu da T tipi insana olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Farklı bilgi, görüş, beceri ve düşünceye sahip çok yönlü insanların bir araya gelerek birlikte mesai yürüttükleri ve ortak akli esas alan organizasyonlar daha başarılı olurlar. Gelecekte organizasyonların daha fazla T tipi insana ihtiyacı olacağı tahmin edilmektedir.

İşe uygun personel seçebilmek için; **önkabal**, (1) işe alma testleri, (2) görüşmeler, (3) referansların kontrolü, (4) sağlık kontrolü, (5) yönetici ile görüşme ve (6) karar gibi altı aşamalı bir süreçten geçmek gerekir. Buluşma, röportaj, müzakere veya mülakat olarak da ifade edilen mülakat, önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedefe yönelik yapılan, karşdakine soru sorma yöntemiyle cevaplar alan etkileşime dayalı bir iletişim sürecidir. **Mülakat** (görüşme); bir işe alınacak kişiler arasından seçim yapabilmek için kendileriyle karşılıklı konuşma, görüşmedir. Görüşme, bir işletmeye başvuran adayları daha yakından tanıyıp doğru sonuca ulaşmak için gerekli bilgilerin toplanması ve aynı zamanda adayı gelecekte çalışacağı muhtemel işletme hakkında bilgilendirmeyi sağlayan bir yöntemdir.

İş hayatının vazgeçilmez parçası olan ve adayı tanımak açısından işe alım sürecinin önemli bir basamağı mülakatlar; (1) bire bir mülakatlar, (2) panel mülakatlar, (3) toplu mülakatlar, (4) stres mülakatları şeklinde çeşitlendirilebilir. Her biri farklı gayeye hizmet etmesi için gerçekleştirilen bu mülakat çeşitlerinin bazıları oldukça sık görülmekle birlikte bazıları ise kuruluşa, eleman alınacak işin ihtiyacına veya sadece güreşmeyi yapacak kişinin tarzına bağlı olarak nadiren uygulanmaktadır. Bu anlamda, iş görüşmelerinde işe müracaat eden adayların nadir rastladıkları ve karşılaştıklarında çok zorlandıkları bir konuda stres mülakatlarıdır.

**Stres mülakatları;** adayın stresli bir iş ortamında nasıl tepki vereceğini görebilmek için yapılır. Burada temel varsayım, stres mülakatında diğer adaylardan daha başarılı olan adayın gerçek iş ortamında da stres yönetimi konusunda daha başarılı olacağıdır. İlk bakışta doğru gibi olan bu durum, haddizatında her zaman geçerli olmayabilir, çünkü yapısı gereği mülakatlar yapay ortamlardır ve adil olmayabilir. Mülakatı yapan kişiyi doğru seçime götürmeyebilirler. Ancak yine de her yapay ortam testi gibi stres mülakatları da diğer tüm mülakat çeşitleri gibi bilinçli kişilerce yapıldığında doğru neticeler verebilmektedir.

**Mülakatı planlanma süreci:**

**1. Hazırlama:** Görüşmenin özel gayelerinin kararlaştırılması, yöntemin belirlenmesi, cevap veren hakkında bilgilerin toparlanmasıdır.

**2. Düzenleme:** Mülakat için uygun bir ortamın sağlanması, soruların hazırlanması, görüşmede yer alacak cevap veren ve görüşmecinin zihnî olarak sürece hazır olmasıdır.

**3. Görüşmenin Yönetimi:** Görüşmecinin karşısındakine saygılı olması ve dikkatle dinlemesi, görüşmecinin cevap vereni motivasyonudur.

**4. Kapanış:** Görüşmecinin mülakatın sonuna geldiğini bildirmesidir.

**5. Değerlendirme:** Mülakatın sıcağı sıcağına değerlendirilmesidir.

Panik hali ve korku sağlıklı düşünceyi engelleyerek yanlış kararlar almaya yol açabileceği, iş arayan tarafından görüşmenin planlanması esnasında dikkat edilmelidir. Mülakata giderken kullanılan koku sizden önce karşı tarafa olumsuz yansıtılabilir bu da görüşmeyi olumsuz etkiler.

**Görüşme formlarının hazırlanmasında dikkat edilecek hususlar;** (1) kolay anlaşılabilir sorular hazırlama, (2) odaklı sorular hazırlama, (3) açık uçlu sorular hazırlama, (4) kişiyi yönlendiren ve çok boyutlu sorular sormaktan kaçınma, (5) alternatif ve farklı tür sorulara yer verme, (6) soruları mantıklı bir şekilde düzenleme ve (7) görüşmenin yapılmasında nitelikli bir çerçeve hazırlama.

Görüşme sürecinin kendine münhasır dinamiklerinin dikkate alındığı bir yaklaşım takip edilmelidir. Mülakatın, sanata yönelik bir beceri olmasından dikkat edilmesi gereken önemli noktaları da vardır. Bu noktada, mülakat, bilgilerinin kaydedilmesinde kayıt cihazı kullanma ve not alma şeklinde iki yol izlenir. Kayıt cihazı ile alınan görüşmeler görüşmeciye kolaylık sağlar fakat görüşme yapılacak kişiden bu konuda mutlaka izin alınması gerekir. Not almada görüşmecinin soru sorma, dinleme, gerektiğinde cevaplayıcıyı yönlendirme, not alma işlerini kısa sürede ve tek başına yapması gerekir. Genelde görüşmelerde tercih edilen yöntem her ikisinin de kullanılması yönündedir.

Seçim sürecini başarıyla tamamlayan ve sağlık kontrolünde bir engel bulunmayan adaylar arasından işe başlatılacak adayın seçiminde karar verilirken adayların tüm özellikleri, iş tanımları ve adayın yetkinlikleri adil ve tarafsız bir şekilde yapılmalıdır.

Personel seçme süreci, açık olan iş pozisyonları için başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun özellikte ve nitelikli adayların işletmeye açık olan iş için başvurması ile başlar ve kişinin işe alınacağına karar verilmesiyle biter.

İşe alınan personel zaman içerisinde terfi (yükselme)si için gerekli kariyer planları yapılır.

**Terfi** (yükselme), bir personelin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan bir üst düzeyde başka bir göreve getirilmesidir. Böylece çalışanın ücret ve sosyal saygınlığına ilave moral, motivasyon ve işe karşı güven duyguları artar. Alt basamakta yer alan bir elemanın, bir üst basamağa geçebilmesi için bazı temel yöneticilik niteliği ve yeteneği taşıması gerekir.

**Terfi yöntemleri;** kıdem durumuna göre, performansına göre ve iç transferler şeklindedir.

### **2.3.2. Oryantasyon**

Fransızca olan oryantasyonun lügat manası; yönlendirme, uyum, kılavuzluk etme ve işe alıştırmadır.

**İşe alıştırma** (oryantasyon); işe yeni alınan personelin organizasyonu ve kendi iş birimlerini tanıtmak ve işe alıştırmak için gerçekleştirilen aktivitelerdir. Yeni personelin her biri işe alıştırma programına alınır, bu programda işletmenin tanımı, personel hakları, iş bilgisi ve tanıştırma gibi konular bulunur.

Oryantasyon süreci işletmelerin ölçeğine göre çok farklı şekillerde gerçekleşir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde genelde bir günlük olarak yapılan ve işletmede tecrübeli bir yönetici yardımı ile gerçekleştirilen bir süreçtir. Büyük ölçekli işletmelerde bu süreç haftalarca verilen bir eğitim olabilir.

**Oryantasyon eğitiminde verilen temel bilgiler:**

1. İşletmenin tanıtımı
2. Personelle tanıştırma
3. Personel haklarının açıklanması
4. İşle ilgili bilgilerin personele aktarımı

Oryantasyon sürecinde verilen temel bilgilerle personel kurumu yakından tanır ve ilerleyen süreçte verimliliğini artırır.

**Oryantasyonun işletmeye sağladığı temel faydalar:**

1. Çalışanda bir aidiyet duygusu oluşturur.
2. Çalışanın yeni işine daha kolay adapte olmasını sağlar.

3. Çalışma arkadaşlarına ve organizasyon iklim ve kültürüne daha uyumlu olmasını sağlar.
4. Organizasyonun misyon ve vizyonunu anlamasını ve buna uygun hareket etmesini sağlar.
5. Yönetimin isteklerini daha kolay anlamasını sağlar.

Yöneticiler, çoğu zaman çalışanları bir iş gücü olarak görmekte ve kurum için kişisel fedakârlıkta bulunmalarını beklerken, çalışanlar ise kendilerini bir “işgücü” olarak değil, çalıştıkları kurumun, kendilerini bir “insan” olarak görmelerini beklemektedirler.

### **2.3.3. Personel Eğitimi ve Personel Güçlendirme**

Personel eğitimi, personel güçlendirme, öğrenen organizasyon ve kişisel gelişim konuları insan kaynakları işlevleri içerisinde kurum yapısını geliştirmede önemli bir etkiye sahiptir.

Öğretim ile eğitimin birbirini tamamladığı maarif sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğini kalıcı kılmak, öğretim (talim) ve eğitim (terbiye) ile gerçekleşir. Öğretim sürecinde belirli bilgiler verilir, sonrasında eğitim gerçekleşir. Eğitimde; “hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz” ve ‘babamdan ileri, oğlumdan geriyim’ anlayışı hâkim olmalıdır. İnsana ihtiyaç hissettirilmeli, çünkü insan, ihtiyaç hissettiğinde öğrenme düzeyi yükselir ve bunu başkasına öğretecekse daha iyi öğrenir. İnsanlar ve sistemler eleştiriye açık oldukları sürece kendilerini geliştirirler. Çünkü bilgi toplumunda insanın taşıdığı temel nitelik, “sürekli öğrenme ve kendini geliştirme” istek ve imkânına sahip olmasıdır.

Klasik eğitim hızla yerini “mobil öğrenmeye” bırakmaktadır. Zaman ve mekân kısıtlaması olmadan ulaşılan ve ihtiyaca uygun şekilde düzenlenebilen mobil öğrenme birçok zorunluluğu ortadan kaldırıyor. Bu sayede, geleneksel eğitimle mümkün olmayan ölçeklenebilir, ulaşılabilir ve çeşitlilik arz eden eğitim planlama ve uygulama becerisine kavuşan kurumlar; çalışan ve müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak eğitim programlarına ve içeriklerine sahip olarak gelirlerini de artırabiliyorlar. Böylece, kurumların eğitime harcanan zaman ve maliyette tasarruf ile eğitimin performansa dönüşünü artırmaktadır. Güçlü eğitim kültürüne sahip kurumların dijital öğrenme uygulamalarını klasik yöntemlerle sentezleyerek bir iş akışına dâhil ettiklerinde öğretim motivasyonu, çalışan bağlılığı ve çalışanları elde tutma oranı artmaktadır.

Geçmişte hayatı meşakkat ve mücadeleyle geçmiş insanların ve toplumların birikimleri ve bağımlılıkları yüksek, öğrenmeleri; okula ve müfredata muhtaç iken, günümüzün zengin öğrenme imkânları ve serbest müfredat ile yeni neslin öğrenmeleri çok daha yüksektir. Bu sebeple, zengin öğrenme ortamlarında özel bir gayrete gerek kalmadan zamanla öğrenme kabiliyeti de artacaktır. İnsanlar sürekli gelişen ortamda daha iyi konuma ulaşmak ve iyi yaşamak için sürekli öğrenme ihtiyacı içindedir. Kişinin zihni yetenekleri ve sosyal alandaki becerileri, geleceğin dünyasında sahip olunması gereken önemli vasıflar olarak öne çıkmaktadır. İnsan, derin ve gerçek bilgiyi elde edip, teknoloji desteği ile kendini geliştirerek hayat kalitesini artırabilir.

Öğretim, nitelikli düşünmeyi teşvik etmelidir. Nitelikli düşünme; tutarlıdır, temelinde bilgi vardır, derindir, üretkendir, elverişli bir şekilde ortaya konur, sebep arama vardır, tesadüfi değildir ve üzerinde çalışılarak geliştirilebilir. Marifete dönüşmeyen veya çevre ile kaynaşmayan bilgi yüküdür. Ahlâk üretmeyen eğitim çürümeye yol açar. Eğitimdeki etkileşim, “öğretişim” ile daha iyi bir seviyeye ulaşır. Öğretişim; öğrenci öğretmenden öğrendiği gibi öğretmen de öğrenciden öğrenmeli anlayışını yansıtır. Çoğu sezgi ile başlayan keşifler devamında mutlaka akıl ve ilim süzgecinden geçerek bir ürüne dönüşüyor. Günümüzde bu keşiflerin insana faydalı bir ürüne dönüştürülmesi de çok hızlı gerçekleşiyor.

İnsanların birbirleri ile müspet iletişim kurma, yeni bir şeyler üretebilme, sosyal adaletin, hukukun ve hiyerarşinin işleyebilmesi için eğitilmeleri şarttır. Bu sayede yetenekler tespit edilir, yönlendirilir ve başarı artar. Bilgiye kolay ve etkili ulaşılacağı öğrenilmesi daha önemli hale gelmesiyle eğitim sistemi kalıplar dışına çıkarak, gelişime açık, proje odaklı ve inovatif olarak daima kendini yenileyebilmelidir. Üretim artık şahsa göre şekillenmekte dinamik ve sürekli gelişmektedir. Buda robotlarla değil, eğitilmiş insanlarla mümkün olacaktır. Eğitilmiş insan ihtiyacı hisseder, gelişimi takip eder ve durumdan kendine vazife çıkarır. Tüketim odaklı değil, üretim odaklı olmak, ahlâken, vicdanen ve sorumluluk açısından görevlerini bilmek ve yerine getirmek ancak eğitimle mümkündür. Başkalarına ırgatlık yapmaktan kurtularak katma değer oluşturmak için teknoloji üretmek eğitim sisteminde köklü bir dönüşümle mümkündür.

Kurum çalışanları, ihtiyaca binaen iş başında eğitim ve iş haricinde eğitim usulleri ile eğitime tabi tutulur. Kurum, eskiden çalışan personelin daha verimli çalışmasını sağlamak için **personel eğitimi** faaliyetleri düzenler. İşinde iyi olan ve gelecekte kuruluşun önemli pozisyonlarında görevlendirilmesi düşünülen nitelikli personeller için ise ek olarak **personel geliştirme** (güçlendirme) faaliyeti düzenlenir. İş, hizmet ve sağlık alanlarında ihtiyaç duyulan milli ve milletlerarası meslek standartlarına uygun nitelikte insan gücü yetiştirilmesi, meslekî bilgi ve becerilerinin güncellenmesi, meslek ahlâkı, iş sağlığı ve güvenliği kültürü ile iş alışkanlığının kazandırılması istihdama hazırlanması bir ihtiyaç olmuştur.

Eğitim teknolojileri, ölçme ve değerlendirme, öğretim modelleri, koçluk temelli iletişim becerileri, çatışma kültürü ve yönetimi, akademik iş birliği ve networking, akademik danışmanlık ve kişisel liderlik gibi konular kurum personelini geliştirmede kullanılması gereken temel eğitim yöntemleridir.

**Personel eğitiminin temel gayesi**, çalışanın işini daha iyi yapmasını sağlayacak; sorumluluk sahibi ve gayretli olma, beceri geliştirme, liderlik, takım oluşturma ve etkili iletişim gibi işletmeyi tanıtmaya, misyon, vizyon ve kültürünü aktarmaya, kalite bilinci yerleştirme gibi faaliyetleri yerine getirmeye katkı sağlamayı kapsar. Kurum çalışanlarının toplum değerlerine sahip olma ve bunu kurum içerisinde etkili kullanabilmesi için ayrıca değerler eğitimine de tabi tutulması gerekir.

Dürüstlük, adalet, demokrasi, sevgi, saygı, hürriyet, ahlâk, fazilet, estetik ve vicdan gibi evrensel değerlerin “etkinlik temelli” bir eğitim uygulaması ile kişilere kazandırılmasını ifade eden **değerler eğitimi** kişi ve kurumlar açısından çok önemlidir. Toplumunu yönlendiren; iyi-kötü gibi ahlâkî, doğru-yanlış gibi mantıkî, sevap-günah gibi dinî ve güzel-çirkin gibi estetik değerler vardır. Bu değerler eğitimi ile kişiye muhakeme, tahlil etme, eleştirel düşünme, sentez yapabilme, problem çözebilme ve sebep sonuç ilişkisini kestirebilme gibi özellikler kazandırılabilir. Bu noktada, duygu ve vicdanların geliştirilmesini esas alan eğitim; maddî ve manevî olarak çift kanatlı olmalı ve sistem, vasıflı insan, işi ehline veren, yeterlilik, liyakate uygun terfi etmeyi esas alan ve bulunduğu makamda yetersiz olanı bir alt kademeye alabilecek anlayışlı insanlar yetiştirmelidir.

Ahlâkî değerlerden mahrum insanlar, servet, makam ve mevki elde ettikten sonra bozulabiliyor. İnsani değerlerden mahrum, bir ideali olmayan, günü veya anı yaşayan fertler, toplumun diğer üyeleri üzerine yüküdür. İnsanlık tarihinde 21. asır emsali görülmemiş gelişmelerle dolu, bu sebepten çoğu insanlar olup biteni ahlâkî açıdan sorgulamaya fırsat bulamıyor. Hayatın bütününden bir parça olan iş hayatında; cerbeze, sahtekârlık, taciz, yıldırma, tahammülsüzlük, hoşgörüden mahrum, menfaatçi, görevi kötüye kullanma ve çocuk ve kadına yönelik artan şiddetin çözümü, ahlâkî değerlere dönmekle olur. Kapitalist sistemin inşa ettiği kapitalist insan modeli için öngördüğü seküler ahlâk, toplumları çökertmiş ve kendisi de iflas etmiştir.

İnsanlar ve sistemler ancak, eleştiriye açık oldukları sürece kendilerini geliştirirler. Hızla artan eğitimli işgücüne olan ihtiyaç ilgilileri bu alanda yatırıma zorlamaktadır. “Bilmediğini bilen çocuktur; ona öğretin. Bilmediğini bilmeyen cahildir; ondan uzak durun. Bildiğini bilmeyen uykudadır; onu uyandırın. Bildiğini bilen, bilge kişidir; onu takip edin”. Konfüçyüs.

Açık bir sistem olan organizasyonlar canlılar gibi varlıklarını devam ettirebilmek için gelişen çevreye uyum sağlama sürecinde kendisini sürekli geliştirmek durumundadır. Bu manada, işletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmesi için kurumsal öğrenmeyi sağlayıcı becerilerle donatılmalıdır. Öğrenen organizasyon felsefesi, bilgi çağının yeni organize olma anlayışının da temeli olarak; kişiler gibi organizasyonların da öğrenme ve kendini geliştirmeyi, hayatları boyunca sürdürmeyi hedefledikleri bir süreç olarak görmesidir. Küreselleşme ile yaşanan çok yönlü ve sürekli gelişim toplumun her kesimini ve organizasyonları da etkilemektedir. İşletmeler, varlıklarının devamı için değişen şartlara uyum sağlama mecburiyeti ile hızlanan değişim ortamına uyum sağlayabilecek yeni yapılanmalara yönelmektedirler.

Kişilerin arzu ettikleri neticeleri elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, düşünce şekillerinin ortaya atıldığı, insanların sürekli şekilde beraber öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlar olan, **öğrenen organizasyon**; bilgi üretimi, temini ve iletimi alanlarında etkin ve kuruma has davranışları yeni bilgi ve tahminler çerçevesinde dönüştüren bir yapıdır. Öğrenen organizasyon, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bilgi, kişi, toplum ve işletmelerin başarı ve gelişmelerinde temel faktör olarak rol oynamaya başlamıştır.

Dünya ölçeğindeki gelişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini artırdığı bir kavram olan **personel güçlendirme**; çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun gayeleri doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve şartları ifade eder. Personel güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme sürecini ifade eder. Kurumlarda personel güçlendirme uygulamalarının birçok gerekçesi ve faydası vardır.

#### **Personeli güçlendirme sebepleri:**

1. Bilgi işlem teknolojisinde ortaya çıkan gelişmeler.
2. Artan rekabet ve müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğu.
3. Genelde toplumda, özel olarak da organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artışı.

4. Bilgi ve insan unsurunun en önemli rekabet avantajı kaynakları olarak görülmesi.

5. Küreselleşme ve gelişimin getirdiği dış çevre beklentilerinin farklılaşması.

6. Güçlendirme ile personellerin işi kendilerinin idare etmesine yardımcı olması.

7. Güçlendirme ile verim artışı, maliyet düşüşü ve karar sürecinin kısaltmasıyla dış çevre şartlarına daha kolay uyum sağlamanın mümkün olması.

8. Güçlendirme ile birlikte işletmede çalışanların sorumluluk alanlarının genişlemesi, özerklik ve kendi kendilerini değerlendirme imkânına sahip olmaları.

Yöneticiler, yönetim faaliyetinde sinerji oluşturmak için eğitim faaliyetleri ile personel güçlendirmeye önem verirler. Bütünün parçalarının toplamından daha fazla olmasını ifade eden **sinerji** (görevdeşlik); organizasyondaki tüm kaynakların ortak bir gayeye yöneltme ve bir grubu harekete geçirmektir. **Sinerjik yönetimi ise**, yönetime tüm çalışanların daha geniş ve etkin bir katılımını planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevi ile sağlamadır.

Personel güçlendirmenin bir yolu da kişisel gelişime imkân sağlamaktır. **Kişisel gelişim**; davranışlar ve karakter özelliklerini şekillendirmesi, deneme ve yanılgılarla pekiştirdiği, çevrenin olumlu veya olumsuz etkilerini de beraberinde taşıdığı bir süreçtir. İnsanın iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer insanlardan ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki şekli olan **kişilik**, aynı zamanda; duygu, düşünce ve faaliyetlerindeki benzerlik ve farklılıkları belirleyen kişiye özgü nitelikleri ve eğilimleri ifade eder. Kişiliği geliştirmede; öğretim ve ona bina edilen eğitim birlikte ele alınır. Güven temel esastır ve temel değerler önemli bir yer tutar. **Kişilik gelişiminin temellerini ise** (1) kendine güven, (2) becerilerinin farkına varma, (3) inanç ve değerler, (4) prensipler, (5) alışkanlıklar ve (6) kendini motive edebilme kabiliyetleri oluşturur.

Kişinin kendine güveni, iş hayatında kendi becerilerinin de farkında olmasını ifade eder. Kişi gerçekten neyi en iyi yapabiliyorsa bunu bulması ve "Ne iş olursa yaparım" değil, becerisi ve kabiliyeti olan işe talip olması gerekir. İnançlarına ve değerlerine ters düşen ortamlarda başarının azlığı, başarı için kurum kültürü ile kişinin değerlerinin uyum içinde olmasını gerekli kılıyor. Kurumun hedefi kişinin prensiplerine aykırı ise alışkanlıkları ile bağdaşmıyorsa yine mesele var demektir. Ayrıca, iş ortamında birlikte bulunulan diğer insanlarla; zıtlasma, inatlaşma, karşılıklı suçlama, ayrımcılık, gıybet (dedi-kodu) ve iftiradan uzak durarak, aradaki iletişimin sürekliliği açısından küsmeyen kurulan bir çalışma anlayışı başarıyı getirecektir.

Pozitivist, ezberci, sığ eğitim sistemi, genç kuşakları; kişiliksiz, kimliksiz ve özgüveni sıfırlanmış, mankurlaşmış ve heyecansız diploma için okula gidip-gelen ruhsuz makinelerle dönüştürüyor. Özel okullarda, özel eğitim alan çocuklar ise Batı hayranlığıyla yetiştiriliyor, bu topraklara ruh üfleyen medeniyet dinamiklerinden tamamen kopararak köksüz bir nesil doğuyor. Genelde sosyal ve özelde iş hayatının ihtiyacı olan eğitim sistemi, kişiye ahlaki değerle birlikte akıl ve kalp dengesini kurabilen, analitik düşünme, sentezleme, tahlil (analiz) yapabilme ve fikir yürütme yeteneklerini kazandırmalı ve geliştirmelidir.

Kişide özgüven eksikliği, kendinden şüphe duymak, pasiflik, boyun eğme, aşırı uyum gösterme, yalnızlık, eleştirilere karşı hassas olma, güvensizlik, depresyon, aşağılık duygusu ve sevilmediğini hissetme hallerini ortaya çıkarır buda başarıyı olumsuz etkiler. Özgüven, kişinin kendisi ve yetenekleri konusunda pozitif ve gerçekçi bir anlayışa sahip olduğunu gösterir. Kişide özgüveni artırmanın çeşitli yolları vardır.

#### **Özgüven artırma yöntemleri:**

1. Kötü şeyler yerine iyi şeylere ağırlık verme ve iyi şeyler düşünme.
2. Tecrübelerden ders çıkarma.
3. Gerçekçi hedefler belirleme ve cesaretli olma.
4. Sürekli öğrenme ve faydalı işler yapma isteği.
5. Sadeliğe önem verme ve değişimi olumlu karşılama.

Kabullenilen bu çaresizlik kişinin gelişimini olumsuz etkiler. İnsan, bir problem ile karşılaştığında bütün çabaları ve denemeleri sonucunda çözüme ulaşamadığını görür ve içinde bulunduğu durumu kabullenir ve yeni çözüm yolları aramaktan vazgeçerse bu **öğrenilmiş çaresizlik**dir. Artık ne kadar çaba harcarsa harcasın durumu değiştiremeyeceğini düşünerek pasif kalır ve bir adım daha ileriye giderek bu pasifliği istemediği bütün durumlara geneller. Öğrenilmiş çaresizlikte sonuç ne olursa olsun kabullenme var ve "Ne olursa olsun umurumda değil" eğilimi oluşur. İsteksiz olma, pasif olma, depresyon, korku, her türlü sonucu kabul etmeye yönelik isteklilik ve boyun eğme vardır. Personel eğitimi ve personel güçlendirme faaliyetleri ile personeli bu durumdan kurtarmaya çalışılır.

Kişiler çevredeki obje ve gerçekleri kendine münhasır bir şekilde görme, fark etme eğilimi gösterir ve bunları bir şekilde tanıyarak sürekli kendini geliştirir. İki farklı kişi aynı cisim veya gerçeği değişik bir

şekilde yorumlayarak farklı davranış sergileyebilir. Kişiler için “gerçek” tamamen kendine münhasır bir durum olup, kişinin ihtiyaçları, istekleri, değer yargıları ve tecrübelerine dayanır. Kişinin bir olguya (duruma) ve objeye (nesne) davranışları ve tepkileri algılamaya bağlıdır. Algılama (idrak), çevreye bilinçli olarak bakmak ve baktığını görmektir.

Kişinin; tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanımak veya çevresinde kendisiyle ilgili gördüğü bir nesnenin varlığını fark etmesi ve idraki olan **algılama** kişinin sahip olduğu özelliklere bağlı olarak değişir. Kişi bu süreçte; uyarıcıları seçer, organize eder, yorumlar ve geçmiş tecrübeleri ışığında anlamlar verir. İnsanın, beş duyuya ilave; (1) akıl, (2) hayal, (3) hafıza, (4) zan (vehim), (5) sahiplenme (kullanma), (6) sürükleyen (sevk eden) ve (7) arzulama gibi yedi duyu (hasse) yardımı ile algılaması gelişir. Kişi dünyayı; bu duyu ve duyu organlarıyla algılar.

Kişisel gelişimde; fikirlerini kabul ettirmek, iyimserlik, istekli olmak, sevgi, saygı, hür olmak, güven, eleştirilere açık, duygu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerlendirme becerisine sahip olmayı ifade eden özgüven ve bunu geliştirmek önemlidir. Bunun temelini de kişilik oluşturur. Çünkü kişilik oturmuş ise gerisi gelmez. 1000:1=Kişilik, 0=Başarı, 0=Tecrübe, 0=Disiplin olarak şekillendiğinde, baştaki 1’siliniirse geriye bir şey kalmaz. Bir kişiyi başkalarından ayıran veya yücelten vasıf, üstünlük vasfı, değerlilik, yüksek karakter, fazilet olan meziyet kişiliğin önemli bir unsurudur.

Analitik düşünme, bir problem çözmek için bilgileri ayrıştırarak problemi ortaya koyan unsurları dikkate alarak sonuca ulaşmak için yürütülen sistematik düşünme yeteneğidir. Konuların küçük parçalara ayrılıp bilginin sorgulanmasındaki gaye, parçalardan yola çıkıp bütünü çözmektir. Analitik düşünme yeteneğine sahip olan kişiler, karmaşık yapılar karşısında pratik çözümler üretebilen sorgulayan ve araştırmaya yatkındır. Analitik mantıkla sorgulayarak öğrenme, doğru bilgiye ulaşma ve kalıcı öğrenme metodudur.

Din ilimleri insanlara ahlâkî değerler kazandırarak vicdanın kaynağı olan kalbini besler, fen ilimleri ise akıl ve mantığını geliştirir. Bu ikisinin birleşmesi ile insan akıl ve kalp dengesini kurar, böylece hakikate ulaşır. Bunlardan birisi eksik olduğunda bu denge ortadan kalkar. Dini ilimlerden ayrıldığında hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar. İşte dünyayı dönüştürecek eğitim, bu eğitimdir. Din ilimleri ile fen ilimlerinin birlikte okutulduğu Medrese modeli, günümüze uyarlanarak; tüm insanlığın ihtiyacı olan akıl ve kalp dengesini kurmuş her alanda ihtiyaç olan insanı yetiştirmektedir. Eğitim sistemi, akıl artı kalp eşittir ruhu besleyerek; ideal, özgüven, ahlak, tevazu ve saygı aşılmalıdır. İnsanlığı kurtaracak yegâne bu model ile ilim çıkacak bu irfana dönüşecek oradan da hikmet çıkacaktır.

Ahlâkî değerlere uygun yürütülerek ulaşılan bilgi; akla, kalbe, vicdana ve duygulara hitap etmeli, insanlığı yaşatan ve onu geliştiren özellikte olmalıdır. İnsani ve ahlâkî değerlerden uzak olan bilgi ve bilim insanları; silah, atom bombası, nükleer ve biyolojik silahlar gibi tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojileri üretebilmektedirler. Bu noktada, yapay zekâlı robotların karaborsaya düşmesiyle geleceğin Mihail Kalaşnikov’ları olabilirler. Başta iş hayatı olmak üzere sosyal hayatın siber ortama yönelmesi bu alanda siber saldırı, tehdit ve zorlamaları gündeme getirmiştir. Bu saldırılara karşı, kişi ve kurumlar veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler almaları gerekmektedir. Ahlâkî kriterden mahrum, bilgiyi üreten ve elinde bulunduran otoriteler, bunu bir silah gibi kullanmaktadır. Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi ve kurumların kozmik odalarındaki bilgilere ulaşarak, bunlar farklı işletme ve ülke istihbaratlarına servis edilip haksız kazanç veya siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanabilmektedir. Siber saldırılar dijital ekonomi ve her türlü dijital platformlar üzerinde de potansiyel bir tehlike oluşturmaktadır.

Demir medeniyetinin yerini data medeniyetine bırakmasıyla; yapay zekâ ve büyük veri kütlelerinin analizi olarak temel iki teknolojisi öne çıkmaktadır. Elektronik dönüşümde eğlence odaklı değil, ürün odaklı kodlama, algoritmalar ve güvenlik, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımlarına yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan belirli yeteneklerle donatılmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Dijital bilgi ve deliller önemli hale geliyor. Ahlâkî değer yargılarından mahrum bilgi ve teknoloji toplum hayatına yıkıcı etki yapar.

Teknolojiyi düşünen X kuşağı, teknolojiyi üreten Y kuşağı ve bu teknoloji içerisinde doğan ve geliştiren Z kuşağı kendinden sonraki gelecek alfa kuşağına öğretmenlik yapacaktır. Geleceğin işletme ve iş modelleri sürekli gelişmekte ve çok farklı yetenekleri gerektirmektedir. İş hayatının ihtiyacı olacak kalifiye elemanların yetiştirilmesi bugünün ilköğretiminden başlar. Mevcut şartlarda işverenler çalıştırmak istediği personellerde ileri vasıflar istemektedir. Şirketler veya bireysel işverenler gelişen şartlara bağlı olarak çalıştırdığı personeli eğitimle güçlü hale getirmek için temel bazı vasıflarını geliştirecek eğitimler talep etmektedirler.

**Şirketler tarafından istenen eğitimler:**

1. Motivasyon ve pozitif düşünce becerisi
2. İletişim ve ilişki yönetimi
3. Liderlik ve karar verme eğitimi
4. Stres ve öfke kontrolü eğitimi
5. Disiplinli çalışma becerisi
6. Çatışma yönetimi
7. Kodlama ve yapay zekâ yazılımları geliştirme
8. Blok yazarlığı eğitimi
9. Kişisel usül geliştirme ve müzakere becerisi
10. Becerileri ve özgüveni geliştirme eğitimi
11. Duygusal dayanıklılık ve istikrar eğitimi
12. Staj eğitimi ve yurtdışı tecrübesi
13. Yöneticiyi yönetme becerisi geliştirme
14. Proje temelli eğitim ve öğrenme

15. Finansal ve teknoloji okuryazarlığı eğitimi
16. Empati ve tahlil / analiz yeteneği
17. Yardımlaşma, dayanışma (imece) ve işbirliği eğitimi
18. Eleştirel yaklaşım ve eleştirel düşünme becerisini geliştirme eğitimi
19. Duygusal, görsel, ruhsal ve fizikî zekâyı geliştirme eğitimi
20. İş ahlakı ve sosyal sorumluluk eğitimi
21. Zaman yönetimi ve sunum teknikleri eğitimi
22. Grup (takım) çalışması
23. Statü kaygısını yönetme
24. Ödül ve ceza mekanizması geliştirme eğitimi
25. Metanet (dayanma), sabır ve sebat eğitimi

Personel eğitimi ve personeli güçlendirme çalışmaları ayrıca çalışanların kişisel gelişimini de sağlayarak; gücün çalışanlar ile paylaşılması ve bunun sonucunda çalışanların kendilerine ve organizasyona yaptıkları katkının bilincine varmalarını sağlar.

**2.3.4. Organizasyon Kültürü ve Organizasyon İklimi**

İşletmeler verimli bir insan kaynakları yönetimini sağlayabilmek için diğer işlevlerin yerine getirilmesini sağlayacak uygun organizasyon kültürü ve ileri aşamada bir organizasyon iklimi geliştirirler.

Organizasyon iklimi ve kültürü, organizasyonların dinamik, değişen çevre şartlarına uyum sağlamaları, rekabet avantajı elde etmeleri, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilmelerinde ve uzun dönem hayatlarını devam ettirebilmelerinde önemli rol oynamaktadır.

**Organizasyon** (kurum, işletme) **kültürü**, bir organizasyonun temel değerleri ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, merasim ve mitolojilerin tamamını ifade eder. Kurum içinde geliştirilen ve yeterli ölçüde sağlam çalıştığı düşünülen dış uyum ve iç bütünleşme meseleleriyle başa çıkmayı öğrenen belli bir kişi, grup ve toplum tarafından oluşturulan, keşfedilen ve geliştirilen, aktarılan temel varsayımlar, inançlar ve değerler organizasyon kültürünü oluşturur.

Organizasyonun kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inanç ve ahlakına dayanır. Her kuruluş kendi içerisinde bir organizasyon kültürüne sahip ve bu kültür üyelerince ortak bir algılamayı ve kabulü temsil eder. Bu sebeple organizasyonun farklı seviyelerinde olan veya farklı kültürel ve sosyal altyapılara sahip kişilerin organizasyon kültürünü aynı şekilde tanımlaması beklenir.

Büyük organizasyonlarda bir baskın kültür ve birçok alt kültür vardır. Baskın kültür, organizasyonun elemanlarının büyük çoğunluğu tarafından kabul edilen temel değerleri ifade eder. Bir kurum kültüründen bahsederken baskın kültürden, üyelerinin çoğunluğunun kabul ettiği kültürden bahsediliyor demektir. Alt kültürler ise genellikle büyük organizasyonlarda görülür ve çalışanların karşılaştıkları ortak meseleleri, durumları veya tecrübeleri yansıtır ve bu alt kültürler coğrafi olarak ayrımlarda veya bölümlerin görevlendirilmesi sırasında ortaya çıkar.

**Organizasyon kültürünün temel unsurları:**

**1. Gözlemlenebilen Davranış Uyumu:** Organizasyon üyelerinin birbirleri ile karşılıklı iletişime geçtiklerinde aynı dili ve kavramları kullandıkları, aralarındaki ilişkinin uyumunu sağlamaya yönelik benzer alışkanlıklara ve davranış şekillerine sahip oldukları gözlemlenebilir.

**2. Normlar:** Hangi işin nasıl görüleceğine dair üyelere, iş süreçlerini yönetme ve arzulanan çıktıyı sağlamak için davranış standartları oluşturulur.

**3. Hâkim Değerler:** Kurumun savunduğu ve üyelerinin de benimsemesini istediği ana değerlerdir.

**4. Felsefe:** Organizasyonun, çalışanlarına ve müşterilerine sergileyeceği tutumu ve davranışı belirleyen uzun vadeli siyasetleri vardır. Bu siyasetlerin unsurları aynı zamanda organizasyon felsefesini oluşturur.

**5. Kurallar:** Organizeli toplum kurallı toplum demektir ve her organizasyonda mutlaka kurallar bulunur.

**6. İnançlar:** Bir düşünceye gönülden bağlı bulunma, birine duyulan güven, inanma duygusu ve inanılan şey, görüş, öğretiler. Kişinin bir şey hakkındaki tanımlayıcı fikir ve düşünceleri inanç olmaktadır.

**7. Semboller:** Duyularla ifade edilemeyen bir şeyi belirten somut nesne, işaret, rumuz ve simgelerdir.



Organizasyon kültürü, organizasyon yapısı dâhilinde birçok işlevi yerine getirir.

**Organizasyon kültürünün işlevleri:**

1. Organizasyonlar arası sınırları belirleyerek farklılıkları oluşturur.
2. Organizasyon üyelerine kimlik ve aidiyet duygusu verir.
3. Üyelerin organizasyona bağlılıklarını artırır.
4. Çalışanların davranışları için uygun standartlar sağlayarak kurumu bir arada tutmaya yardımcı olur.
5. Çalışanların davranışlarını şekillendirme, yön ve anlam verme ve kontrol mekanizması hizmeti görür.

Organizasyonu kuşatan psikolojik atmosferi ifade eden **organizasyon iklimi** ise organizasyona kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, organizasyona hâkim olan özellikler dizisidir. **Organizasyon iklimi**, çalışanların değerleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma durumları ve birlikte davranışlarını ifade eder. Geliştirilen iyi bir organizasyon kültürü ve iklimi iş disiplini sağlayacak ve buradan da daha verimli bir çalışma ortamı kurulacaktır. Disiplin, hayatın her alanında ihtiyaç duyulan ve kişi ve kuruluşları gayesine ulaştıracak ve işleri kolaylaştıran düzenlemelerdir.

Kültür organizasyon üyelerine farklı bir kimlik veren ve kuruma bağlanmasına yardımcı olan ve kurum üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunar. Çalışan kişilerin kuruma bağlılık duygularını geliştirmelerinde organizasyon içi iklimin belirleyici bir etkisi vardır.

Organizasyonların kullandığı teknoloji ne kadar iyi olursa olsun, her kuruluş onu meydana getiren insanlardan oluşur. Kurumun etkili bir şekilde çalışmasında, çalışanlar kritik bir öneme sahiptirler. **Organizasyonel davranış** biliminin konusu insan olan ve kurum içinde insan davranışlarını anlamak onu daha etkin ve başarılı kılmaya odaklı bir disiplindir. Bu disiplin kurum içinde çalışan kişi, grup davranışlarını ve bunu etkileyen faktörleri ilmi yöntemlerle inceler. Organizasyonel davranış, davranış bilimlerinin temel disiplinlerinden faydalanarak insan davranışları ve toplum yapısı üzerinde ilmi yöntemlerle araştırmalar yapar.

**Organizasyonel davranışın temel özellikleri:**

1. Organizasyonel davranış ilmi yöntemleri kullanarak araştırmalar yapar
2. Kişi, grup ve organizasyonlar üzerine odaklanır.
3. Tabiatı gereği disiplinler arası bir yapıdadır.
4. Organizasyonun verimli bir şekilde çalışması ve kişinin başarısı üzerinde durur.

**Organizasyonel vatandaşlık davranışı** ise formel iş tanımlarının ilerisinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların kuruma katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışı ifade eder. Bu davranış kalıplarının gelişmesinde organizasyon iklim ve kültürü önemli yer tutar.

Organizasyon iklimi ve kültürü, organizasyonların dinamik, değişen çevre şartlarına uyum sağlamaları, rekabet avantajı elde etmeleri, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilmelerinde ve uzun dönem hayatlarını devam ettirebilmelerinde önemli rol oynamaktadır.

**Organizasyon iklimi**, kurum içinde çalışanlar için olumlu bir hava oluşturma, çalışanların duygu ve moral durumlarını etkileyebilme ve kuruma bağlanmalarını sağlayıcı sağlam bir kültürün oluşmasında etkili rol oynamaktadır. Organizasyon iklimi, kişinin hedeflerinin organizasyon amaçlarıyla uyumlaştırılması çabalarında, davranışlarının düzenlenmesi, kurum kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi, kurumun geliştirilmesi, kişinin kuruma olan katkısının artırılması ile ilişkili önemli işlevleri görür.

**Organizasyon iklimi**, işlerin yapıldığı ortam şartlarını yansıtan kurumun kişisel ve çevre özellikleriyle kurumdaki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu ortam olarak ifade edilir. Diğer bir ifade ile organizasyon iklimi; ortak gayeli insanların bir araya gelip hedeflerine varmak için yaptıkları bütün çalışmalarda ortak organizasyonel davranış kalıplarıyla kurum kültürünü ortaya çıkarıp, tüm faaliyetlerde uyumlu bir ortam oluşturmalarını ifade eder. Organizasyon iklimi, kurumun kişiliğini oluşturan, diğer organizasyonlardan ayıran, kurumu tanımlayan, kuruluşa hâkim olan, kurumun iç çevresinde kararlı, sürekli özelliğe sahip ve kurum fertlerinin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olmayan, kurum içindekilerin hissedip algıladıkları psikolojik bir konudur. Bu sebeple, çalışan kişilerin kuruma bağlılık duygularını geliştirmelerinde organizasyon içi iklimin belirleyici bir etkisi vardır.

**Organizasyon kültürü** ise, kurumu topluma bağlayarak onun toplum içindeki yeri ve önemini belirleyen önemli araçlardandır. Çalışanlar, organizasyon içinde oluşturulmuş olan organizasyon kültürünü kendi değerlerine ne kadar yakın görürlerse, kendilerini kuruma o derece bağlarlar. **Organizasyon kültürü**, organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan ve onların davranışlarını yönlendiren, kurum içinde türetilen, bir organizasyonun kendisi ve çevresinde bir temel olarak “kabul görülen” tarzda tanımlanan temel değerler,

normlar, varsayım ve inançlar bütünüdür. Bu kültür organizasyon üyelerine farklı bir kimlik veren ve kuruma bağlanmasına yardımcı olan ve kurum üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunar.

**Organizasyonel bağlılık**, kişinin organizasyona olan bağının gücünü ifade eden çalışan ile işletme arasındaki duygusal bir bağ olarak tanımlanır. Organizasyonel bağlılık, organizasyonla özdeşleşme, işi benimseme ve kuruma sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür. İnsanlar, psikolojik olarak bir aileye, çevreye veya iş hayatında bir kuruma aidiyet ihtiyacı içerisindedir. Bu anlamda organizasyonel bağlılık; çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkiyi yansıtan, organizasyon üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur.

**Organizasyonel bağlılık üç faktörle karakterize edilen bir durumdur:**

1. Kurumun amaç ve değer yargılarını kabul etme ve bunlara inanma,
2. Kurumun faydası için çaba göstermeye ve sürekli gelişmeye gönüllü olma,
3. Organizasyon kültürünün bir parçası olarak kalmaya istekli olma.

Organizasyonel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir kurum, güçlü bir organizasyon kültürüne sahip demektir. Bu da kurumda işe yeni başlayanlar için bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmaktadır. Organizasyon kültürü çalışanlar için gayeleri ile kurumun hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek organizasyonel bağlılığı etkiler. Çalışanların kuruma bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak organizasyon için olumlu sonuçlar doğurur. Bu da kurumun çalışanların kuruma bağlılığını arttırabilecek veya azaltabilecek faktörlerin farkında olmasını gerektirmektedir.

**Organizasyonel bağlılığın bileşenleri:**

**1. Duygusal Bağlılık:** Çalışanın organizasyona duygusal bağlılığı, kurumla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılık çalışanların organizasyonel hedef ve değerleri kabullenmesini ve kurum faydasına olacak çaba sarf etmesini ifade eder. Bu bağlılığın yüksek olduğu kişiler kurumda kalarak kurum çıkarları için büyük gayret göstermeye istekli olurlar. Bu bağlılık, kurumda gerçekleşmesi en çok arzulanan ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür.

**2. Devamlılık Bağlılığı:** Rasyonel bağlılık da denilen devamlılık bağlılığı organizasyondan ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelir. Bu bağlılıkta, duyguların kuruma bağlanmada çok az bir rol oynadığı düşünülmekte ve kurumdan ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı sebebiyle kurum üyeliğinin sürdürülmesi istenmektedir.

**3. Normatif Bağlılık:** Ahlaki bağımlılık olarak da ifade edilen normatif bağımlılık ile üç boyutlu organizasyonel bağlılık modeli geliştirilmiştir. Normatif bağlılık, çalışanların kurumlarına karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını gösterir. Bu bağlılık ile çalışanın kurumuna bağlılık göstermesini bir görev ve sosyal sorumluluk olarak algılaması ve bu bağlılığın doğru olduğunu düşünmesiyle gerçekleşir.

Bu üç bağlılık türünde de çalışanlar organizasyonda kalmaya devam etmektedirler. Günümüz kurumlarının başarısında sermaye faktörü kadar emek faktörünün de önemli olduğu ve hatta insan kaynakları olmadan diğer kaynakların kullanılamayacağı gerçeği kabullenilmektedir. Bu kabule bağlı olarak kurumlar başarılı olmak için kurum bağlılığını arttırmaya dönüş teşviklere yönelmektedirler.

Organizasyon iklim ve kültürünün gelişimi kurumsal bağlılığı artırırken bu bağlılık organizasyonun itibarını da yükseltmektedir. **İtibar**, bir marka, kişi, şirket, ürün veya hizmetle ilgili özel nitelikleri ifade eder. Kişi veya marka karakterinin üçüncü tarafça algısıdır. Ün, saygınlık, prestij, şöhret, güvenilirlik kelimeleri itibarın eş anlamlıdır.

Bir kişinin veya bir kurumun itibarı yalnızca o kişi veya kuruluşun yaptığı şeylere bağlı değil, büyük oranda bu ünü algılayan kişiye bağlıdır.

**İtibarın temel özellikleri:**

1. İtibar duygularla ilgilidir
2. İtibar, inançlar üzerine kurulur
3. Markalar, insanlar, kurumlar, mal ve hizmetler herkesin itibarına sahiptir
4. İtibarı inşa etmek seneler alabilir
5. İtibar değişebilir
6. İtibarla ilgili haberler hızla yayılabilir.

Kurumların başarısı itibarına bağlıdır.

**2.3.5. Performans Değerleme ve Ücretlendirme**

**2.3.5.1. Performans Değerleme**

Performans, bir işi yapan kişinin, bir grubun veya bir işletmenin, o iş ile varılmak istenen hedefe yönelik

olarak nereye varabildiğinin miktar ve kalite açısından ifadesidir. **Performans**, bir fizikî aktivite sırasında, o fizikî aktivitenin gerektirdiği fizyolojik, biyomekanik ve psikolojik verimi ifade eder.

Performans değerlendirme, işletmelerde insan kaynakları bölümünün temel işlev ve görevlerinden olarak; her bir işletmeye münhasır performans kriterlerine göre, çalışanların belirli bir dönemde gösterdikleri performansı tespit etmek insan kaynakları açısından önemli başarı değerlemesidir. Başarılı ve başarısız kuruluş çalışanını birbirinden ayırma ve ona göre davranmak gayesiyle yapılır. Değerlendirme bir sisteme dayanır; çalışanlar, önceden belirlenmiş standartlara göre puanlandırılır ve bu değerlendirme senede en az bir defa yapılır. **Performans değerlendirme** işletmede çalışan kişilerin bilgi, tecrübe, yetenek, potansiyel, iş alışkanlıkları ve benzer özelliklerini kapsayan çalışma davranışlarını, önceden belirlenen standartlara göre ölçme yoluyla yapılır. Performans değerlendirmesi ile kişinin becerileri, görünmeyen gücü, iş alışkanlıkları ve davranışları diğerleriyle karşılaştırılarak sistematik bir ölçme gerçekleştirilir.

İşletme yöneticisi, performans değerlendirme ile çalışanların işlerini ne ölçüde yaptığının tespiti ve eksikliklerinin belirlenerek giderilmesine dönük çalışmalar yürütür. Tarafsız ve adil kriterlere göre uygulanan performans değerlendirme, kişinin iş doyumunu ve moralini yükseltir, işletmeye olan güven ve bağlılığını artırır. Yöneticinin çalışanı işe yöneltme ve motive etme noktasında etkin ve önemli bir yönetim aracı olup, kuruma ve çalışana karşılıklı fayda sağlar. Bu sebepten işletmelerde performans değerlendirmesinin birçok gayesi bulunmaktadır.

#### **Performans değerlendirme sebepleri:**

1. İş performansı hakkında bilgi edinmek.
2. Çalışanların iş tanımlarında belirlenen standartlara yaklaştıklarına dair geri bildirim sağlamak.
3. Çalışanların başarılarını görmesini sağlama ve çalışanlar arasında başarılı olanları belirlemek.
4. Çalışanların eksik yönlerini göstererek o yönlerini geliştirmelerini sağlamak.
5. Adil bir ücretlendirme ve ödüllendirme alt yapısını hazırlama.
6. İşletme bünyesinde emek kaynağını planlamak ve norm kadrolar belirlemek.

İşletmeler genellikle kendilerine uygun bir performans değerlendirme sistemi oluştururlar. Performans değerlendirme sistemi organizasyon ihtiyaçlarına ve organizasyona hâkim kültüre göre farklılıklar gösterir. Bu noktada çalışanların performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş birçok yöntem bulunmaktadır.

**Performans değerlendirme yöntemleri;** (1) çalışanları karşılaştırma yöntemleri, (2) ortak performans kriterlerine bağlı yaklaşım yöntemleri ve (3) kişilerin performansını temel alan yöntemler.

Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğu, değerlendirenlerin inceleme, gözlem ve kararlarında adil, objektif ve ön yargısız olacağı kabulüne göre geliştirilmiş olmasına rağmen değerlendirmede görevli birçok insan personeli objektif değerlendirme problemi ile karşılaşmaktadırlar.

#### **2.3.5.2. Ücretlendirme**

Ücretlendirme, yapılan işin ücretinin belirlenmesi olarak, insan kaynakları işlevinde önemli bir konudur.

**Ücret;** belirli bir sürede yapılan çalışmaların karşılığı olarak kuruluşun çalışanlara vermeyi taahhüt ettiği para miktarıdır. **Ücret**, bir iş karşılığında işverenin, emek sahibine emeğin karşılığı olarak muhtelif şekillerde para veya mal olarak ödediği bedeldir. Ücret, personel hayat şartlarını ve işletmelerin kârlılığını etkilemesi yanında milli gelirin önemli bir kalemini oluşturmasıyla devleti ve toplumu yakından ilgilendirir. Fazla çalışma ücreti, primler, kasa tazminatı, kıdem zammı, gece zammı, yolluklar sade ücretin ekleridir.

**İşletmelerde ücretlendirme yönetiminin gayesi;** işletme içinde ve dışında tutarlı, adil bir ödeme sistemi oluşturmak ve emeğin karşılığını tam olarak vermektir. Ücretlendirme personelleri bulmada ve bunları çalıştırmada mühim bir motivasyon aracı olarak da görülmektedir.

#### **Ücretlendirme sisteminin aşamaları:**

1. Ücret siyasetinin belirlenmesi
2. Sisteme dâhil edilecek işlerin tanımlanması (iş / rol tanımları)
3. İş değerlendirmenin gerçekleştirilmesi
4. Piyasa ücret verilerinin temin edilmesi
5. Ücret yapısının oluşturulması
6. Çalışanların bilgilendirilmesi
7. Sistemin işletimi

**Ücret politikası;** şirketin misyonu, vizyonu, hedefleri ve bunlara bağlı olarak tanımlanan insan kaynakları siyaseti doğrultusunda belirlenen, çalışanların ücretlendirilme kriterlerini ve şekillerini düzenleyen ücret yönetimi sistemine ilişkin yol haritasıdır. Genelde kuruluş hep daha az ücret vermek,

çalışan ise hep daha çok ücret almak isteyecektir. Burada hedef mümkün olduğunca, neye hizmet ettiği hem çalışan hem de kurum tarafından net olarak bilinen, şeffaf, adil ve doğru çalışanları doğru işlerde tutmayı başarabilen bir ücretlendirme sistemini oluşturabilmektir.

İşyerinde ücret belirlenirken birçok kriter baz alınabilmektedir. Çoğu işyerinde oturmuş olan dengeler vardır ve yeni gelen kişilerin ücretlerinin bu dengeyle uyumlu olması beklenir. Diğer yandan işyerinin belirlediği rakam piyasada oluşan ücret ortalamalarına uygun olmalıdır. Bunun altında rakamlara personel bulunamaz ve ortalamaların üzerinde ücret ödenmesi ise maliyetleri yükseleceğinden rekabet zor hale gelir.

### **Ücret sistemleri:**

**1. Zamana göre ücret sistemi:** Bu sistemde ücret; saat başına, gündelik, haftalık veya aylık olarak belirlenir ve ücret tutarı sabittir. Personel alacağı ücreti önceden bilmektedir.

**Zaman esasına dayalı ücret sisteminin kullanıldığı durumlar:** (1) Personelin yerine getirmesi istenilen iş miktarı tam olarak bilinemediği durumlarda, (2) İşletmede üretim sürecinde önceden bilinmeyen fazla gecikme veya iş duraksamalarının olması, (3) Yapılan işin hızlılık yerine itinalı bir çalışmanın olması ve (4) Her personelinin işyerindeki verimliliğinin tam olarak ölçülemediği durumlarda.

**Zamana göre ücret sisteminin faydaları;** anlaşılması ve uygulanması kolay, personele ödenecek miktar kolay hesaplanabilmekte, alacağı ücreti önceden bilmekte, çalışma şartları nispeten daha iyi, kişisel benlikleri ve güvenlikleri olumlu bir şekilde gelişebilmekte ve işçi-işveren çatışmaları nispeten daha az olabilmektedir. **Zamana göre ücret sisteminin mahzurları;** personeli teşvik eden bir sistem olmadığı için emek verimliliği düşük olabilir, personelin bilgi, beceri ve yetenekleri çalışmalarına tam olarak yansımayaabilir ve personelin işe olan ilgisini ve davranışlarını ölçmek için kontrol mekanizması kurulması sonucu işletme maliyetleri olumsuz etkilenebilir.

**2. Akort (yapılan iş sonucuna veya parça başına göre) ücret sistemi:** Bir işin yapılması gerekli zamana bakılmaksızın sadece üretilen birim miktarına göre hesaplamasını ifade eder. Üretilen birim miktarı önemlidir ve personel ürettiği parça adedine göre ücret alır. Buna göre ortalama olarak personellerin ürettikdikleri miktarın üzerinde üretim yapanlar daha fazla ücret alabilmeleriyle çalışma istek ve çabaları artar ve çıktıları yükselir.

**Parça başına ücret sisteminin kullanıldığı durumlar;** (1) çıktı birimleri ölçülebilir olduğunda, (2) iş akışı düzenli ve kesintiye uğramaz bir nitelik gösterdiğinde, (3) kalite düzeyi çıktı miktarında daha az önemli olduğunda, (5) gözetimin iyi olmadığı durumlarda ve (5) rekabetçi şartların ve maliyet kontrolünün, birim başına işçilik maliyetinin peşinen kesin ve sabit olmasını zorunlu kıldığında daha tatmin edici olur.

**Parça başına ücret sistemlerinin temel faydaları;** (1) verimlilik artar ve (2) makine ve aletlerden daha ziyade faydalanılır. **Parça başına ücret sistemlerinin temel mahzurları ise** (1) personeller daha fazla gelir elde etmek için çok fazla çalışarak sağlıklarını tehlikeye atabilirler ve kaliteyi gözden kaçırabilirler, (2) makinelerin sık sık bozulup tamire ihtiyaç duyulduğu durumlarda, personellerin kontrolü dışında bazı kuruma münhasır sebeplerle üretimin durması veya yavaşlaması durumlarında bu sistem personellerin aleyhine sonuçlar doğurur.

**3. Götürü ücret sistemi:** Bu sistemde, personellerin ayrı ayrı yaptıkları üretim miktarının ölçülmesinin veya kolaylıkla hesaplanmasının mümkün olmadığı durumlarda, belirli bir zamanda önceden belirlenen bir işi yapmayı taahhüt eden bir işçi grubuna toptan ücret ödenmesi söz konusudur.

**4. Maktu (aylık değişmez) ücret sistemi:** Aylık olarak ödenecek miktarı önceden belirlenmiş ve değişmez olan ücret demektir. Aylık (maktu) ücret, işverenle işçi arasında yapılan iş sözleşmesine göre, işçinin her ay aynı ücreti alması anlamını taşır. Maktu ücretle çalışan işçinin, mazeret izni kullandığı veya geçici iş göremezliğe uğradığı günlerin ücretleri kesilemez.

**5. Yüzdeler usulü ücret sistemi:** Yüzde usulü çalışan işyerlerinde, toplanan paraların çalışanlara yüzde olarak dağıtılmasını ifade eder. Otel, lokanta, eğlence yerleri ve muhtelif yiyecek satan yerlerden "yüzde" usulünün uygulandığı müesseselerde işveren tarafından servis karşılığı veya başka isimlerle müşterilerin hesap pusulalarına "yüzde" eklenerek veya kendi isteği ile müşteri tarafından bırakılan yahut da işveren kontrolünde bir araya toplanan paraları işveren çalışan tüm işçilere eksiksiz olarak ödemek zorundadır.

**6. Teşvik edici ücret sistemi:** Ücretleri doğrudan veya dolaylı olarak kişilerin verimlilik standardına, tüm kuruluşun verimliliğine veya kârlılığına bağlayan ücretlendirmeyi açıklamak için kullanılmaktadır. Ferdi ve grup bazlı teşvik planları uygulanır ve burada, üretim işleri için saate göre veya günlük bir ücreti garanti etmek durumundadır.

### **Teşvik edici ücret sisteminde kullanılan planlar:**

1. Fabrika çapında verimlilik planları; teşvik edici özelliği, işçilik maliyetlerindeki tasarruflardan yola çıkılarak hesaplanan bir prim ödenmesi öngörmektedir.

2. Kâra katılım planları; işletmeler kâr paylaşma planları için bir seri hedef belirlenir ve bu hedefler, (1) işçi ve işveren arasında bir ortaklık duygusunu teşvik etmek ve işçilerin ilgisini işletmenin gayelerine yönlendirmek, (2) işverenleri doğrudan ek çabalarda bulunmaya ve işletme karlarını artırmaya yönlendirmek, (3) personellerin finansal güvencelerini arttırmak üzerine kurulur.

3. Bazı çalışma grupları için teşvik edici ödemeler; satış yöneticisi için teşvik edici ödemeler ve yöneticiler için teşvik edici ödemeler olarak iki grupta uygulanır.

**7. Primli ücret sistemi:** Zaman esasına dayalı ücret sistemi ile akord esasına dayanan ücret sisteminin olumsuzluklarını bertaraf etmeyi hedefleyen primli ücret sistemleri; bir yandan işletmenin kârlılığını yükseltmek, diğer taraftan personelin verimli çalışmalarını teşvik etmektir. **Prim;** işletme yönetimince personele garanti edilmiş bir kök ücretin üzerine belirli bir plana bağlı olarak ödenen ek bir ücrettir. Primli ücret sistemlerinin işletmelerinde çok rastlanan türleri; Halsey, Rowan ve Bedaux ücret sistemleridir.

### **2.3.6. Kariyer Planlama**

Ekonomik hayattaki gelişimler çalışanların kariyerlerini, iş hayatını ve mevcut işler arasındaki ilişkilere tekrar gözden geçirmesini gerektirmektedir. Emeğini profesyonel olarak değerlendirenlerin bu bilgiler ışığında kariyer plan ve stratejilerini iyi belirlemeleri ve aynı zamanda ani kariyer değişikliklerine hazırlıklı olması gerekmektedir. Kariyer planlaması sadece organizasyonların sorumluluğu olma özelliği taşımamakta çalışan fertlerin de bu sorumluluğu paylaşmaları gerekmektedir.

Kariyer, kişilerin hayatlarının belirli dönemlerindeki işle ilgili meslekî pozisyonlarının bir sonucu veya kişinin hayatı boyunca kazandığı işe ilişkin tecrübe ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir. Günümüz bilgi ekonomileri insanı en değerli kaynak olarak görmekte ve insan kaynakları uzmanlığı olarak ifade edilen meslek uzmanlarının yardımını almaktadırlar. Kişi ve işletmeler açısından kariyer olayının mutlaka yönetilmesi gerekir. Kariyer yönetimi veya planlaması, iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar. İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin sebebi, kişinin iş doyumunu ve organizasyonda kalmasını sağlama gayesine yöneliktir.

Kariyer ile ilgili konular hem çalışanlar ve hem de işletmeler açısından üzerinde durulması gereken bir konudur. Kariyer ve ilgili konular genelde insan kaynakları kavramı içinde ifade edilmekte, oysa kariyer danışmanlığı insan kaynakları süreçlerini de içine alan geniş bir kavramdır. Her ne kadar kariyer anlamı iş hayatıyla bağdaştırılmışsa da ev kadını, anne, baba, toplum liderleri vb. leri içinde bu süreç geçerlidir.

#### **Kariyer ve ilgili kavramlar:**

**1. Kariyer:** Seçilen bir iş yolunda seneler içerisinde ilerleme, tecrübe ve yetenek kazanması ve bunun sonucunda daha çok gelir elde etme, daha fazla sorumluluk, saygınlık, güç ve prestij elde etmektir.

**2. Kariyer Yönetimi:** Personelin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etmektir.

**3. Kariyer Planlama:** Bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve teşviklerin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin ve yükselmesinin planlanmasıdır.

**4. Kariyer Geliştirme:** Kişinin tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini duygu ve entelektüel yeteneklerde geliştirme işlemidir.

**5. Kariyer Danışmanlığı:** Organizasyon bünyesinde kişiye uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek tecrübeleri kazanmak ve eğitim ve öğretim imkânlarından faydalanarak kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı hedefleyen çok yönlü problemleri çözmeye dönük planlı hizmetler sunumudur.

Motivasyonun devamlılığı için kuruluşlar çalışanları için kariyer planlaması yapmak ve kariyer yönetimi planları oluşturmak zorundadırlar. Çalışmayı özendirilmede alternatif çalışma sistemleri olarak ifade edilen esnek çalışma sistemi oluşturulabilir.

### **2.3.7. İş Sağlığı ve İş Güvenliği**

İş sağlığı ve güvenliği, 'İSG' tüzük ve kanunlarla çalışanların korunmasına yönelik inceleme ve uygulamalar bütünüdür.

Hızlı sanayileşme ve teknolojik gelişmeler ile doğru orantılı olarak özellikle iş yerlerinde çalışan kişilerin güvenliği ile ilgili bazı meseleler de açığa çıkmıştır. Bu sebeple birtakım önlemleri önceden alarak iş yerlerini güvenli hale getirmek gerekmekte olduğundan iş güvenliği oldukça önem kazanmıştır.

**İş güvenliği;** işçilerin iş kazalarına uğramalarını önlemek gayesi ile güvenli çalışma ortamını oluşturmak

için alınması gereken tedbirleri ifade eder.

**İşçi sağlığı bilimi;** tüm mesleklerde çalışanların sağlıklarını sosyal, psikolojik ve fizikî olarak en üst seviyede tutmak, çalışma şartlarını ve üretim araçlarını sağlığa uygun hale getirmek, çalışanları zararlı etkilerden koruyarak işin ve işçinin birbirine uyumunu sağlamak üzere kurulmuş bir tıp dalıdır.

**İş sağlığı ve güvenliği;** işin yapılması sırasında iş yerindeki fizikî çevre şartları sebebiyle işçilerin maruz kaldıkları sağlık meseleleri ve meslekî risklerin ortadan kaldırılması veya azaltılması ile ilgilenen bilim dalıdır. İş sağlığı ve güvenliği, bir kuruluşun gerçekleştirdiği faaliyetlerden etkilenen tüm insanların (çalışanların, geçici işçiler, alt yüklenici çalışanlar, ziyaretçiler, müşteriler ve işyerindeki herhangi bir kişi) sağlığına ve güvenliğine etki eden faktörleri ve şartları inceleyen bilim dalıdır. Bu bilim, işyerlerinde işin yürütülmesi ile ilgili olarak oluşan tehlikelerden, sağlığa zarar verebilecek şartlardan korunmak ve daha insanî bir iş ortamı meydana getirmek için yapılan metotlu çalışmaları kapsar.

İşçileri iş kazaları ve meslek hastalıklarından korumaya yönelik tedbirleri almak ve onları bu konuda bilgilendirmek, İş Sağlığı ve Güvenliğinin temelini oluşturmaktadır. 4857 Sayılı İş Kanunu'nun Beşinci Bölüm'ü (m.77-89) İş Sağlığı ve Güvenliği 'ne ayrılan bölümde; iş sağlığı ve güvenliği konusunda işçilerin ve işverenlerin yükümlülükleri, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğine aykırı bir durumun tespiti halinde işyerinin kapatılması veya işin durdurulması, iş sağlığı ve güvenliğinin işyeri seviyesinde organizasyonu (iş sağlığı ve güvenliği kurulu, işyeri sağlık birimleri ve işyeri hekimi, iş güvenliği ile görevli mühendis veya teknik elemanlar, sağlık ve güvenlik işçi temsilcisi), çalışma hayatında kadın ve çocuk işçilerin korunmasına yönelik hükümler düzenlenmektedir.

#### **İşçi sağlığını olumsuz etkileyen temel faktörler:**

1. Gereğinden fazla sıcak ve nemli ortamlarda veya kirli havada çalışmak.
2. Yetersiz ışıklandırma ve fazla gürültü
3. Bedeni, gözü veya kulağı yoğun olarak yoran işler.
4. Çalışma tempoları.
5. Ara verme imkânlarının az olması.
6. Gece işi veya vardiya işler.
7. Ağır çalışma şartları.

İşyeri atmosferinin kötü olması ve iş stresine sebebiyet verebilecek bütün olumsuz etkenler. İş sağlığı ve güvenliği kanun no: 6331, Kabul Tarihi: 20/6/2012, R.Gazete: Tarih: 30/6/2012 Sayı: 28339

#### **2.3.8. İşçi Sendikaları**

Sendika, diline, dinine, rengine, siyasi görüşüne bakmadan bütün işçileri kapsayan bir organizasyondur.

**Sendika;** çalışanların müşterek hak ve menfaatlerini korumak, meselelerini çözmek için kurulmuş ekonomik unsurlar taşıyan, devlet, siyasi parti ve iktidar organizasyonlarından müstakil bir işçi sınıfı kuruluşudur. Sendikanın en temel vasfı, işçi sınıfının ekonomik bir organizasyonu olarak, onun maddi menfaatlerini savunması ve de bu doğrultuda toplu sözleşme yapma hakkına sahip olmasıdır. Sendikalar sanayi devrimi sonrası ortaya çıkan çalışanlarla işverenler arasındaki güç eşitsizliğini ortadan kaldırmak için kurulmaya başlanmıştır. Sendika yapılması öncesi iş şartlarına itiraz, yardımlaşma dernekleri ve meslek sandıkları aracılığıyla olmuştur. Bugünkü anlamda sendikal organizasyon ise önceleri belirli niteliğe sahip çalışanların oluşturduğu ve meslek sendikaları olarak tanımlanan bir yapıdan, sonraları niteliksiz işçilerinde yer aldığı genel sendikalara doğru bir gelişim süreci yaşanmıştır.

Sendika konusunda üzerinde durulması gereken konulardan biriside sarı sendika kavramıdır. İşverenlerin lehine hareket eden ve işçilerin menfaatlerini gözetmeyen sendikaları nitelendirmek için **sarı sendika** kavramı kullanılmaktadır. İşverenin gizli kontrolünde bulunan sözde sendikadır. Sarı sendika tanımlaması ilk kez 1899 senesinde Fransa'da gerçek işçi sendikalarıyla savaşmak için kurulan sendikalar için kullanılmıştır. Diğer bir kavram olan **işveren sendikası** ise işverenlerin, kendi aralarında yardımlaşma sağlamak ve müşterek menfaatlerini savunabilmek gayesiyle kurdukları sendikadır.

Sendikal yapı, iş yeri temsilcilikleri temelinde şekillenmektedir. Şube veya bölge merkezleri çatısı altında birleşen bu birimler en üstte Genel Merkez çatısı altında toplanmaktadır.

#### **2.3.9. Çalışanların Motivasyonu**

Motivasyon konusunda yöneticinin görevi, çalışanları işe isteyerek çalışmalarını sağlayacak şekilde motive etmesi, teşvik etmesi, isteklendirmesi ve işi sevdirmesidir.

İnsanların davranışlarını açıklayan psikolojik süreçlerden olan motivasyon muhtelif alan araştırmacıları tarafından farklı şekillerde ele alınmış ve farklı tarifler yapılmıştır. **Motivasyon;** kişilerin belirli bir gayeyi

gerçekleştirmek üzere davranmaları ve bu gaye için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koymaları şeklinde ifade edilebilir. Bir davranışın ve düşüncenin gereğine, bütünü ile kendini inandırmak ve para, maddî kazanç ve statü ötesindeki sebepler uğruna çalışma tutkusu da geniş manada bir motivasyondur. “Marifet, iltifata tabidir” sözü, çalışanların tecrübelerini ve gayretlerini tam olarak ortaya koymaları, onları motive etmekten geçtiğini gösterir.

Özendirme araçlarının tespiti uzun çalışmalar sonucu ortaya çıkarılan etkenlerin önemi, kişiye ve duruma göre farklılık gösterir. Motivasyon planları, bu teşvik edici araçlara dayanılarak yapılırsa daha başarılı olur.

**Teşvik** (özendirme) **araçları**; ücret, prim ve ödüller, sosyal kolaylıklar, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, takdir, övgü ve yapıcı eleştiri ve moral vermek, terfi ve kariyer geliştirme imkânları, sosyal statü ve prestij (saygınlık-itibar-ün), çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katılmak, iş güvencesi ve iş güvenliği, yetki, inisiyatif ve sorumluluk vermek ve öğretmek ve yetiştirmek gibi sayılabilir.

Çalışmayı özendirmede önemli bir yeri olan esnek çalışma, işin niteliği ve yapısına göre gerek çalışma zamanları gerekse çalışma yerlerinin kullanımı açısından, iş hukuku düzenlemeleri veya kurumsal yapının çalışma şartları çerçevesinde, çalışma hayatının düzenlenmesine yönelik standart dışı, değişik (alternatif) çalışma şeklidir. **Esnek kelimesi**, değişen durumlara uyarlanmaya, serbest şekilde yorumlanmaya elverişli ve kesinliği olmayan, uzlaşmaya yatkın olarak tanımlayabiliriz. **Esnekliği ise**, kanaat ve davranışı değiştirme imkânı olarak açıklayabiliriz. Esnekliğin karşıt kavramı ise katılık ve sertliktir.

İşletme yöneticileri çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmede özendirme araçlarını iyi tanımalı ve motive etme planlarını özendirme araçlarına dayandırarak uyguladığında başarılı olacağını bilmelidir.

### **2.3.10. Mobbing**

Mobbing, Latince "mobile vulgus" kelimesinden, İngilizce **mob** fiili saldırmak veya rahatsız etmek olarak kullanılır ve psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme ve sıkıntı vermek manasındadır.

**Mobbing**; bir kişi veya bir grup insanın, bir kimseye veya başka bir gruba sosyal kabadayılık yapması ve yıldırma veya iş yerinde psikolojik terör uygulamasına denir. Mobbing, hiyerarşik yapılanmış gruplarda ve kontrolün zayıf olduğu organizasyonlarda, gücü elinde bulunduran kişi veya grubun, diğerlerine psikolojik yollardan, uzun süreli sistematik baskı uygulamasıdır. Kurumlaşmamış yapılarda disiplin sağlamak, verimliliği arttırmak, refleksleri şartlandırma (askeri disiplin) öne sürülerek mobbing yapılmakta ve meşrulaştırılmaktadır.

#### **Mobbing uygulayanların ortak özellikleri:**

1. Aşırı denetleyici, korkak ve nevroitik,
  2. Daima güçlü olma isteği içinde ve iktidar açlığı içinde olan,
  3. Kötü niyetli, düşmanlığı seven ve antipatik özellikler taşıyan,
  4. Can sıkıntısı içinde zevk arayışında olan ve hileli fiillere başvuran,
  5. Kötü kişiliği ve patron olarak bunu bir hak görmesi, bencil, narsist kişilik ve çocukluk travmaları olan,
- Araştırmalar, mobbing uygulayan amirlere bu konuda en büyük desteği nevroitik, korkak ve iktidar hırslı olan kişilerin verdiğini göstermektedir.

#### **Mobbinge uğrayanların ortak özellikleri:**

1. Zeki, yetenekli, farklı görüşlere açık ve üretken özellikler gösteren,
2. Destekleyici haberleşme tarzını kullanan, ilkel ve çevresindekilerce sevilen,
3. İşi isteyerek yapan, dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık ve siyasi davranmayan,
4. Meslek ahlâkı kurallarına uyan kişiliğe sahip, işini çok iyi yapan ve başarıyı hedefleyen,
5. Zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip olan,

**Mobbing süreci**, işin akışına veya bir davranışa ilişkin bir anlaşmazlıkla başlar ve zorbanın saldırgan fiilleriyle devam eder, saldırganlığa zorbanın haricinde yönetim veya iş arkadaşları da katılabilir. Bir sonraki aşamada kurban, meselenin kaynağı, problemlili veya akıl hastası olarak damgalanır ve süreç, işe son verilmesi veya kişinin ayrılması ile sonuçlanır. Bu sonuç, mobbingi bitirmeyebilir, çünkü benzer bir iş kolunda çalışmak zorunda olan kişi kötü huylu, asi veya işten anlamaz olarak damgalanarak referansları kirlenmiş olur.

#### **Mobbing davranışları:**

**1. Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemek:** Sözüünüz kesilir, yaptığınız iş sürekli eleştirilir, jest ve bakışlarla ilişki kesilir, yazılı ve telefonda tehditler vs.

**2. Sosyal ilişkilere saldırı:** Kimse o kişi ile konuşmaz, diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir, çalışanların o kişi ile iletişimi yasaklanır, orada yok gibi davranılır.

**3. İtibara saldırı:** Arkadan kötü konuşulur, asılsız söylentiler çıkarılır, kişinin kararları sürekli sorgulanır,

kişi özgüveni olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanır.

**4. Kişinin yaşam kalitesi ve meslekî durumuna saldırı:** Kişiyeye özel görev verilmez, görevi sürdürmek için sahip olunandan daha az nitelik gerektiren işler verilir, iş sürekli değiştirilir, özgüven sarsıcı işler verilir.

**5. Kişinin sağlığına doğrudan saldırı:** Kişi fizikî olarak ağır işler yapmaya zorlanır, fiziksel şiddet tehditleri yapılır, doğrudan cinsel taciz ve fizikî zarar verilir.

#### **Mobbing belirtileri:**

1. Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve meslekî yeterliliğine saldırılar
2. Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kontrol edici iletişim
3. Sürekli, çoklu ve sistemli bir şekilde zaman içinde yapılması.
4. Hatalı olanın kurbanmış gibi gösterilmesi.
5. Kurbanın itibarını kaybetme, kafasını karıştırma, yıldırmaya dönük ve teslim olmaya zorlaması.
6. Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması.
7. İşyerinden ayrılmayı kurbanın tercihiymiş gibi göstermek.
8. Organizasyon yönetimi tarafından hoş görülmesi, kışkırtılması, teşvik edilmesi.

Mobbing, insanın meslekî bütünlük ve benlik duygusunu zedeler, kişinin kendine yönelik şüphesini artırır, paranoyaya ve kafa karışıklığına sebep olur, kurban kendine güven duygusunu kaybeder, huzursuzluk, korku, utanç, öfke ve endişe duyguları yaşar.

**Mobbingin etkileri;** ağlama, uyku bozuklukları, depresyon, yüksek tansiyon, panik atak, kalp krizine kadar giden sağlık meseleleri ve travma sonrası stres bozukluğu ortaya çıkarabilmektedir. **Mobbingden korunmak için;** yeni bir iş araması, yardım alması, özgüvenini geliştirmesi, ihtimalleri hatırlaması, yaraları sarmaya çalışması, kanuni işlem yapması ve sendikaya başvurması gibi korunma usulleri vardır. Mobbingin psikolojik bir saldırı olduğundan psikolojik savunma yöntemleri geliştirmek büyük önem taşır. Böylece alınan yaranın derinleşmesi önlenir ve kişi, iş hayatı dışına atılmaktan kendini kurtarabilir. Mobbingi durdurmak veya engellemeden önce meselenin varlığını anlamak gerekir.

#### **Mobbing uygulamalarına karşı yapılması gerekenler;**

1. Zorbaya itiraz edilerek taciz edici söz ve davranışları durdurması istemeli, güvenilen ve gerektiğinde şahitlik edebilecek bir iş arkadaşı bulmalı.
2. Olaylar, verilen anlamsız emirler ve uygulamalar yazılı olarak kaydedilmeli.
3. Zorba ilk fırsatta bir üst yetkiliye rapor edilmeli, durum açıkça ve delilleri ile bildirilmeli.
4. Yardımcı ve delil olması açısından gerekiyorsa, tıbbi ve psikolojik yardım alınmalı.
5. Şikâyet hakkında kurum içinde ne yapıldığının araştırılması.
6. İş arkadaşları ile durumu paylaşıp, aynı konudan rahatsız olanların grupça başvurusu etkili olabilir.
7. Hukukî açıdan konuyu araştırıp, bu konuda yapılması gerekenlerin üst makam ile paylaşılması.

**Mobbingin hukuki mücadelenin yolu;** mobbing, bir inkâr ve görmezden gelme mekanizmasıyla işlediğinden, mücadelenin hukuki boyuta taşınması gerekebilir. Dava açmadan önceki teşebbüsler mobbingi durdurmuyorsa da hukuki yollara başvurmak için gereken delillerin toplanmasına yardımcı olur. Mobbing için başvurulabilecek hukuki yollar çalışanın statüsüne göre farklılık gösterir ve genelde işçi ve işveren arasında ortaya çıkan bir iş hukuku problemi olarak kabul edilse de devlet memurları ve diğer kamu çalışanlarına uygulanan sistematik psikolojik taciz de mobbing kapsamında değerlendirilebilir. İşçi veya kamu personeli olarak çalışan mobbing mağdurları, uğradıkları psikolojik şiddetin tespiti ve (varsa maddi) manevi zararlarının tazmini için dava açabilirler.

Mobbing, kanunlarda açıkça suç olarak tanımlanmamış olsa da mobbing gayesiyle gerçekleştirilen bazı fiillerin cezalandırılması için adli mercilere başvurmak mümkündür. Mesela, mobbing bir kamu görevlisinin görevini kötüye kullanması, kamu görevlisine (psikolojik) işkence uygulanması, özel hayatın gizliliğini ihlal edilmesi ve cinsel taciz şeklinde gerçekleşmişse bu fiillerin ceza kanunlarında yaptırımları mevcuttur. Diğer yandan "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Hakkındaki Başbakanlık Genelgesi", mobbingin kamuda ve özel sektörde mücadele edilmesi ve tedbir alınması gereken bir çalışma hayatına ilişkin bir mesele olduğu ortaya çıkmaktadır.

Mobbing; sosyoloji ve hukuk başta olarak disiplinler arası çalışılan bir konu olmaya başlamıştır.

#### **2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Koordinasyon**

İşletmede görevli her çalışanın işe bakış açısı, işletme içinde bulunduğu yere göre, yerine getirdiği göreve göre, eğitim ve kültür düzeyine göre büyük değişiklikler gösterir. Yapılan işlerin birbirini tamamlaması için,



belirtilen farklılıkların giderilmesi etkin bir koordinasyon (uyumlaştırma) düzeni ile yerine getirilir.

## **2.5. İnsan Kaynakları İşlevinin Kontrolü**

Çalışanların kontrolüne uygulamada; liyakat takdiri, tezkiye veya personel değerlendirmesi gibi isimler verilir. İsmi ne olursa olsun, her işletmenin temel meselelerinden birisi, o işletmede çalışanların yeteneklerinin ölçülmesi ve çalışmalarının sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesidir. Bu kontrol, birtakım personel değerlendirmesi usulleriyle yapılır.

### **1.4. Halkla İlişkiler İşlevi**

Halkla ilişkiler işlevinin ortaya çıkmasında etkili olan temel sebep tüm işletmelerin ve diğer kuruluşların kuruluş ve faaliyet gayelerini topluma yeteri kadar açıklayabilme arzularıdır.

**Halkla ilişkiler işlevi**, organizasyonla çevresi arasında karşılıklı iletişimi, anlamayı ve işbirliğini sağlayıp ve bunun işletme lehine olarak sürdürmeye yardımcı olan işletme işlevidir.

Halkla ilişkiler birimi, işletmenin tanınmasını, insanlarda olumlu izlenimler uyandırmasını, çevresiyle iyi ilişkiler kurmasını ve saygınlığını artırmasını sağlamak gayesiyle gerekli çalışmaları yapan birimdir. Kurumla ilgili insanlarda olumlu izlenimler uyandırmak için kurumu tanıtıcı raporlar, haber bültenleri, resimli broşürler hazırlar, çalışmalarını ve etkinlik alanlarını basın, radyo ve televizyon aracılığı ile halka tanıtır, konferans, seminer, basın toplantısı, kuruluş yıldönümü gibi sosyal ve kültürel etkinlikleri düzenler. Halkla ilişkiler birimi, halkla ilişkiler işlevini; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol çerçevesinde yürütür.

Gayesi, halkı aydınlatmak, işletmeye saygınlık kazandırmak, işletme lehinde halkta olumlu imaj oluşturmak olan halkla ilişkiler ilk ortaya çıkışı ve bir meslek dalı olarak gelişmeye başlaması ABD’ de gerçekleşmiş; daha sonra Avrupa ve dünyanın diğer ülkelerinde benzeri gelişmeler yaşanmıştır.

“Halkla İlişkiler” kavramı İngilizce “Public Relations” kavramının Türkçe karşılığıdır. Halk, günlük dilde konuşulan halk kelimesi ile aynı anlama gelmemekte, işletmeden etkilenen, aynı zamanda davranışlarıyla işletmeyi etkileyebilen geniş insan gruplarını ifade eder. Günümüzde işletmelerin varlıklarının devamı halk desteğine bağlıdır. **Halkla ilişkiler**; işletmelerin halkla doğru ve sağlıklı ilişkiler kurup geliştirmesi, halkta işletme hakkında olumlu izlenimler oluşturması, halkı işletmeye karşı olumlu düşünce ve davranışlara yönlendirmesi ve halkla karşılıklı menfaatlere dayalı ilişkiler kurup sürdürmesi yolundaki planlı çalışmalardır.

Tüm kamu ve özel kesim kuruluşlarının hedef aldıkları ve kısaca halk olarak ifade edilen değişik tür kişi ve kuruluşlardan oluşan bir çevreleri vardır. Bu çevre kendisini ilgilendiren veya ilgilendirmesin her konudan haberdar olmak bilgi almak istemektedir. Bu istek, işletmelerin oluşturacağı halkla ilişkiler bölümüyle daha sağlıklı karşılanacağı açık bir haldir. Halkla ilişkiler, yalnızca siyasi ve ekonomik gayeler taşıyan propaganda ve reklâm gibi işletme faaliyetlerinden farklı olarak; işletme ve toplum ilişkisini her iki taraf için dengelemeye çalışan bir işletme işlevidir. Halkla ilişkiler uygulamasının gelişimi belirli dönemlerden geçerek günümüzdeki görünümüne gelmiştir. Bir yönetim sanatı olarak halkla ilişkilerin başlangıcı eski Mısır, Çin Yunan, Roma ve Selçuklu medeniyetlerine kadar gider. Yöneten ve yönetilen ilişkisinin olduğu her toplumda halkın destek ve görüşünü almak anlamında halkla ilişkiler faaliyetine yer verilmesi tabiidir. Halkla ilişkilerin hem tarihi gelişimi hem de bu süreçte bilim ve meslek dalı olarak belirmesi sosyal, ekonomik ve siyasi şartların zorlamasıyla ihtiyaç duyulan bir faaliyet olmasıdır.

Halkla ilişkiler, günümüzde hem kamu yönetiminde hem de özel sektör kuruluşlarında etkili olarak uygulanmaktadır. Dünyadaki uygulamalara paralel olarak Türkiye’de de halkla ilişkiler bilhassa 1960’lı senelerden itibaren hem kamu hem de özel kesimde kendisini hissettirmiştir. Dünyada gelişen ekonomik anlayışın kamu kesimini daraltıcı etkisi buna mukabil özel kesimin öne çıkış halkla ilişkiler işlevini kâr hedefli kuruluşların daha fazla ön plana çıkardığı görülmektedir. Bu manada halkla ilişkiler; genel halkla ilişkiler ve pazarlama ağırlıklı halkla ilişkiler olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır. Bunlar:

**1. Kurumsal Halkla İlişkiler:** KHİ, ürün dışında firmanın tümüne karşı güven, anlayış ve sempati içeren bir kurumsal bir imaj oluşturmaya ve korumaya yönelik faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır. PHİ ve KHİ farklı kavramlar olmakla birlikte, uzun dönem etkilerinin ayrı ayrı değerlendirilmesi zor olan faaliyetlerdir. Dolayısıyla, pazarlamanın etkililiğini arttırabilmek için PHİ kısmı esas eleman olmak üzere, Hİ’in tümü pazarlama faaliyetleri altında bir tutundurma karması olarak yer almalıdır.

**2. Pazarlama Halkla İlişkileri:** PHİ, bir düşünce, mal veya hizmeti konu alan, yalnızca işletmenin müşterilerinde değil, ilgili olabilecek tüm toplum kesimlerinde işletmeye karşı güven oluşturma ve dolayısıyla olumlu bir tutum ve satın alma eğilimi oluşturmaya yönelik bir iletişim sürecidir. Pazarlama halkla ilişkileri, halkla ilişkiler ve pazarlamanın kesişim noktası olarak her iki faaliyetin ortak gayeye hizmet eden görevlerinden oluşur. PHİ, Hİ’in daha dar kapsamlı cihetidir, pazarlama sürecinde işletmenin tüketiciler

ve diğer grupları ile olan etkileşimlerini içerir. Hİ ürüne yönelik değil, firmanın tümüne yöneliktir.

Pazarlamanın artan işlevliği ile pazarlama halkla ilişkilerinin önemi sürekli artmaktadır. Pazarlama yöneticileri, halkın kendi ürünleri veya markaları hakkında ne düşündüklerini ve ürünü etkileyebilecek muhtemel hadiseleri tespit etmelidirler. Rekabet artışıyla pazarlama faaliyetlerinin hedef kitlesi yalnızca tüketici kitlesi değil, tüm toplum olmuştur. Bu yüzden işletmeler kısa dönemli pazarlama faaliyetleri yerine, uzun dönemli ve yalnızca işletmenin mal ve hizmetlerine yönelik değil, kuruluşun tümünü kapsayan pazarlama faaliyetlerine ihtiyaç duymaktadırlar.

Bu çerçevede, Philip Kotler, geleneksel 4P' ye halkla ilişkileri (public relations) de eklemeyi teklif etmiştir. Buna göre halkla ilişkiler, girilen yeni piyasada ürünün tutunmasını sağlayan "firmayı pazara çekme" stratejisidir. Halkla ilişkiler burada aynı zamanda, pazara girmeden önce toplumun inanç, tutum ve değerlerini tespit etmekte; pazara girildikten sonra ise, toplumsal hareketlere katılım, kültürel olayları destekleme, medya ile etkili çalışma gibi faaliyetlerde bulunmaktadır. Hİ, bilhassa toplumun kurumu ve ürünlerini fark etmesi, kuruluşun kredibilitésinin sağlanması ve artırılması, yeni piyasaların değerlendirilmesi, satış teşvik ve reklâmın etkililiğinin artırılması, çalışanların ve dağıtım kanalı üyelerinin motive edilmesi, yeni ürünlerin sunulması, marka bağımlılığının oluşturulması, müşterilerle ilgilenilmesi hususunda pazarlama faaliyetlerini desteklemektedir.

#### **Halkla ilişkilerin temel özellikleri:**

1. Halkla ilişkiler kişi ve organizasyonlara özgü bir faaliyettir
2. Halkla ilişkiler kamu çıkarına hizmet eden bir iletişim faaliyetidir.
3. Halkla ilişkilerde karşılıklı iletişim, anlayış, kabul ve işbirliği esastır.
4. Halkla ilişkiler bir yönetim işlevidir.

Halkla ilişkiler, kamu çıkarına hizmet eden bir iletişim faaliyeti olması sebebiyle ana konusu, yapılan hizmetler hakkında toplumu bilgilendirmektir. Böyle olmasına rağmen farklı anlayışlarla bazen kuruluşlar, halkla ilişkiler uygulamalarını, faaliyetlerini meşrulaştırmak için kullanabilmekteler. Halkla ilişkiler alanını olumsuz bu uygulamaları önlemek için halkla ilişkiler faaliyetlerine ahlâkî kanunlar konularak mesleğin bir standarda kavuşturulması bir ihtiyaç olmuştur.

#### **1.4.1. Halkla İlişkilerde Kullanılan Yöntemler**

İşletmelerin toplum desteği kazanması; uzun dönemli, sabırlı ve yöntemli bir çalışmayı gerektirirken, bu desteği kaybetmesi çok çabuk ve küçük bir olay sebebiyle olabilir. Bu desteğin kazanılması ve sürdürülmesi çok önemli olduğundan bu iş, bu alanda uzman personelce, doğru yöntemlerle yerine getirilmelidir.

#### **Halkla ilişkilerde kullanılan temel yöntemler:**

1. Halka bilgi verilmesi
2. Halkın kabulü
3. Basın ile ilişkiler
4. Radyo, televizyon ve sinema
5. Açılış ve yıl dönümü merasimleri
6. Sergiler, fuarlar ve basılı yayınlar

Basın, halkın doğru haber alma kaynağıdır. Sansasyonel, propaganda, dezenformasyon, manipülasyon ve misinformasyon (haber gizleme) gibi gayelerle verilen her türlü haber, yazı ve görüntü, toplumda farklı düşünceleri birbirine karşı olumsuz yönde etkiler ve kitle düzeyinde algı uçurumları ortaya çıkarabilir.

#### **1.4.2. İşletmelerde Halkla İlişkilerin Hedefleri**

İşletmelerin halkla doğru ve sağlıklı ilişkiler kurup geliştirmesi, halkta işletme konusunda olumlu izlenimler oluşturması, halkı işletmeye karşı olumlu düşünce ve davranışlara yöneltmesi, halkla karşılıklı menfaatlere dayalı ilişkiler kurup sürdürmesi yolundaki planlı çalışmalar halkla ilişkiler olarak ifade edilir.

#### **İşletmelerin halkla ilişkiler faaliyetlerinde hedef alınan gruplar:**

**1. Tüketicilerle ilişkiler:** İşletmelerin varlıklarının tüketicilere bağlı olmasından işletme ürettiği ürünleri tüketiciye sunar ve muhtelif kampanyalarla onların satın alınmasını bekler. Tüketicilerle ilişkiler sadece bir pazarlama konusu değil, bunun yanında tüketicide satın alma isteği oluşturmak ve tüketici davranışlarını yakından izlemek pazarlama faaliyetinin görevidir. Halkla ilişkiler bölümü de işletmenin menfaatlerini korumak için tüketicilerle ilişki kurmak zorundadır. Bu sebeple, işletmelerde pazarlama ve halkla ilişkiler bölümünün stratejik işbirliği o işletmelerin temel menfaatleri için çok önemlidir.

**2. Bayilerle ilişkiler:** Bayiler kuruluşun en önemli organları olarak gayet duyarlı ve titizdirler ve işletmelerden yakın ilgi beklerler. Bundan dolayı bayilerle ilişkiler önemlidir.

**3. Kamu kuruluşları ile ilişkiler:** İşletmenin kamu kurumları ile çok yönlü ve çeşitli konularda ilişkileri mevcuttur. İşletme kuruluş ve faaliyet dönemlerinde çeşitli kamu kuruluşları ile ilişkiye girer.

**4. Eğitim kuruluşları ile ilişkiler:** İşletmelerin başta üniversiteler olmak üzere, teknik ve meslekî okullarla sürekli ve düzenli ilişkiler kurması halkla ilişkilerin önemli bir unsurudur. İşletme eğitim kuruluşları ile ortak konferans, seminer ve toplantılar düzenleyerek topluma kendisini tanıtmaya ve hatırlatma fırsatı verir. İşletme eğitim kurumları ile kurduğu ilişkiler sayesinde meslekî olarak yetişmiş insan gücü sağlama imkânı bulur.

**5. Meslek kuruluşları ile ilişkiler:** Her işletme bulunduğu üye dalına göre muhtelif meslek kuruluşlarına üye olur ve zamanı geldiğinde bu kuruluşlar işletme lehine savunacak baskı grubu oluşturabilir.

**6. Finans kuruluşları ile ilişkiler:** İşletmeler her zaman kendi öz sermayeleri ile yeterli sermaye birikimi sağlayamama sebebi ile büyük yatırımlar yapacakları zaman, dış sermayeye ihtiyaç duyarlar. Bundan dolayı banka, banker ve diğer finans kuruluşları ile iyi ilişkiler geliştirmelidirler.

**7. Çevre ile ilişkiler:** Çevre, bir kişi veya topluluğu etkileyen fizikî ve sosyal şartlar ve sürekli değişen, sabit denge halini korumayan hareketli bir ortamı ifade eder. İşletmelerin içinde bulunduğu ve karşılıklı menfaatleri olan çıkar grupları ile iyi geçinmek ve onlara karşı görevlerini yerine getirmek zorundadır.

Türkiye’de halkla ilişkiler mesleğinin genel ilkelerinin korunması, haksız rekabetin önlenmesi, halkın ve iş dünyasının halkla ilişkiler mesleğine güven ve saygı duymasının sağlamak için Meslek İlkeleri Yönetmeliği yayınlanmıştır. Yönetmelik, meslek mensuplarının uymaları gereken meslekî ahlâk, ticari ahlak, dürüst davranış kurallarını içermektedir.

#### **Halkla ilişkiler çalışanlarının sorumluluk alanları:**

1. Topluma karşı sorumluluk
2. Müşteri ve işverene karşı sorumluluk
3. Medyaya karşı sorumluluk
4. Meslektaşlarına karşı sorumluluk

Halkla ilişkiler görevlisi gerek hizmet verdiği müşteri açısından gerekse kurumu açısından sürdürdüğü çalışmalarda, toplum çıkarlarına ters düşmemeye gayret göstermeli, eksik ve yanıltıcı bilgi vermemeli ve bunu görmezden gelmemelidir.

## **2. İŞLETMENİN GELİŞTİRİCİ İŞLEVLERİ**

### **2.1. Araştırma ve Geliştirme İşlevi**

AR-GE işlevi, bütün işletme işlevlerinin ilmi yöntemlerle ekonomik açıdan incelenmesi, analiz edilmesi, yorumlanması ve bu yolla bazı ekonomik sonuçların ortaya konularak ilgili işletme işlevlerinde uygulanması faaliyetlerini içeren bir işletme işlevidir.

**Araştırma;** belirli bir ticari gayeye ulaşmak, kârı ve etkinliği arttırmak veya bir gerçeği ortaya çıkarmak için; belirli aşamalar içerisinde ve bir yöntem (metot) dâhilinde yapılan ilmi çalışmalara denir. **Geliştirme ise** temel ve uygulamalı araştırma sonuçlarının daha ekonomik ve kârlı maddelere, araçlara, mallara, hizmetlere, sistemlere ve üretim süreçlerine dönüştürülmesine yönelik teknik çalışmalardır. Bu anlamda **araştırma ve geliştirme;** işletmelerde yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli çalışmalar topluluğu olarak tanımlanır.

İşletmenin sürekliliği, varlığı ve başarısı, büyük oranda araştırma ve geliştirme işlevinin sağlıklı çalışmasına bağlıdır. Küçük, büyük bütün işletmeler, yeni bir ürün veya yeni bir üretim yöntemi ortaya koyabilmek veya eldekileri geliştirebilmek için AR-GE faaliyetlerine büyük önem vermektedirler. Bu faaliyetler, dış çevredeki gelişimin sistemli bir şekilde incelenmesinden yeni prensip, ürün, üretim aracı ve üretim yöntemi bulunmasına kadar değişen birtakım çalışmaları ihtiva eder. Bütün işletme işlevlerinin yürütülmesinde araştırma ve geliştirme bulgularından faydalanılır.

AR-GE’nin temel hedefi ve özelliği ileri teknoloji üretilen vasıflı ürün üretimine katkı sağlayarak; yükte hafif pahada yüksek ürünler üretilmesini kolaylaştırmaktır. AR-GE faaliyeti ile işletmeye seçilen elemanların liyakatli olmaları ve üstlendikleri görev ve sorumlulukları yerine getirmelerine fırsat verilmeli ve onların ham bilgilerini bilgi ürünü haline getirecek zemin hazırlanmalıdır.

#### **Araştırma ve geliştirme ile ilgili kavramlar:**

**1. Veri (data):** İşletmenin iç ve dış çevresindeki değişik kaynaklardan, gözlem, mülakat ve anket yolu ile elde edilen bilgilere denir.

**2. Bilgi paylaşımı tekniği:** Çalışanların, organizasyonun başarı durumu, piyasadaki rekabet gücü, yaptığı faaliyetlerin içeriği; ürünleri, teknolojisi, organizasyon öncelikleri, işletmenin rekabet durumu vb

organizasyon stratejisi ve taktiklerdeki değişiklikler gibi konularda bilgilendirilmesine dayanan yaklaşımdır.

**3. Bilgi toplumu:** Sosyal gelişme çizgisinde sanayi toplumundan sonra gelinen, ekonomideki tüm ağırlığın hizmet sektörüne kaydığı, meslekî ve teknik araştırmacı sınıfın ön plana geçtiği, her türlü siyaset ve yeniliklerin bilim ve bilgiden kaynaklandığı, entelektüel teknolojiye dayanan bir toplum safhasıdır.

**4. Veri madenciliği:** Daha önce bilinmeyen geçerli ve ulaşılabilir bilgiyi geniş veri tabanlarından süzerek elde etme ve bu bilgiyi önemli iş kararlarında kullanma işlemidir. Kuruma ait veri kaynaklarının kısa sürede analiz edilmesi ve kuruluşla ilgili stratejik kararlar alınmasını mümkün kılan 'Veri Madenciliği Çözümleri' de işte bu noktada işletmelere kılavuzluk ediyor.

**5. Veri madenciliği yazılımı:** Büyük işletmelerin stratejik adımlar atarken çok büyük veri yığınları arasından, kendilerine yol gösterecek kritik verileri ayıklayarak, analiz etmelerini sağlayan uygulamalardır.

**6. Teknoloji:** İnsan ihtiyaçlarına uygun yardımcı alet ve araçların yapılması veya üretilmesi için gerekli bilgi ve yetenektir. Ürünlerin tasarımı, planlanması, üretimi, geliştirilmesi, dağıtımı ve pazarlanması gibi işlemleri mümkün kılan mühendislik ve yönetime ilişkin bilgilerin tümüne de teknoloji denilmektedir.

**7. Temel araştırma:** Yeni varsayımlar, teoriler, bilgiler, genellemeler, eğilimler ortaya koyarak varlıkların ve olayların değerini, yapısını ve iç bağlantılarını çözümlenmeyi hedefleyen araştırmalardır.

**8. Uygulamalı araştırma:** Malum bilgilerin göz önünde bulundurulmasını ve bunların belirli problemlerin çözümü gayesiyle genişletilmesini ve derinleştirilmesine yapılan araştırmalardır. **Geliştirme ise** temel ve uygulamalı araştırma sonuçlarının daha ekonomik ve kârlı maddelere, araçlara, mallara, hizmetlere, sistemlere ve üretim süreçlerine dönüştürülmesine yönelik teknik çalışmalardır.

**9. Bilgi işçisi (çalışanı):** İş sürecinde bilgi üzerinde yoğunlaşan, bilgilerle uğraşan, bilgileri depolayan, analiz eden, koordine eden, ilgililere ulaşmasını sağlayan, yeni bilgiler üreten kişiyi ifade eder.

Dünyada kalkınmanın yolu knowhow-teknoloji üreten ve ihracat eden ülke olmaktan geçmektedir. Ülkede olduğu gibi işletmelerde de büyüme, dış borç ve tüketimle değil, istihdam oluşturan üretime dönük reel yatırımla gerçekleşmelidir. Global ölçekli rekabet edebilme düzeyi 'yeni bilgi' üretebilme kapasitesi ve 'teknolojik gelişimi' ile doğru orantılıdır. Bunun için ülkeler teknokentler kurmaya ağırlık vermektedirler.

Yeni bilgi ile teknolojik uygulamanın aynı çatı altında toplandığı Üniversite-Sanayi İş Birliği Modeli, ülkelerin teknoloji tabanlı kalkınmasına doğrudan etkileri ispatlanmış dünya çapında bir modeldir. Bu modelde araştırmalarla bilgiyi üreten üniversiteyi, bu bilgiyi uygulamaya aktaran sanayiye, verimli iş birliği platformu oluşması için gerekli destekleri sağlayan ve tedbirleri alan devleti kapsar. Teknoparklar (teknokentler) ise, bu üçlü iş birliğini aynı çatı altında buluşturmaktadır.

"İleri teknoloji", "AR-GE", "inovasyon", "rekabet", "müteşebbislik" gibi kavramlar 21. asırda üretimin yapı taşlarını oluşturmaktadır. **Teknopark;** üniversiteler, araştırma kurumları ve sanayi kuruluşlarının aynı ortam içerisinde araştırma, geliştirme ve inovasyon çalışmalarını sürdürdükleri; birbirleri arasında bilgi ve teknoloji transferi gerçekleştirdikleri; akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği organize araştırma ve iş merkezleridir. Teknoparkların temel gayesi; bünyesindeki bilgi tabanlı kuruluşların, yenilikçilik (inovasyon) ve rekabetçilik kültürünü destekleyerek ve öne çıkararak toplumun zenginliğini arttırmak olan, uzmanlaşmış profesyonellerce yönetilen bir faaliyettir. Bu hedeflere ulaşabilmek için bir teknopark; üniversiteler, AR-GE kuruluşları, işletmeler ve pazar arasında bilgi ve teknoloji akışını yönetir ve teşvik eder; kuluçka merkezleri yardımıyla yenilikçi kurumların kurulup büyümesini kolaylaştırır; yüksek kalitede mekân ve imkânlar sağlar ve diğer katma değerli hizmetleri sunar.

Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu (4691)'ndaki tanıma göre; **TGB (Teknoloji Geliştirme Bölgesi)**, yüksek/ileri teknoloji kullanan veya yeni teknolojilere yönelik firmaların, belirli bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü veya AR-GE merkezi veya enstitüsünün imkânlarından faydalanarak teknoloji veya yazılım ürettikleri / geliştirdikleri, teknolojik bir buluşu ticari bir ürün, yöntem veya hizmet haline dönüştürmek için faaliyet gösterdikleri ve bu yolla bölgenin kalkınmasına katkıda buldukları, aynı üniversite, yüksek teknoloji enstitüsü veya AR-GE merkez veya enstitüsü alanı içinde veya yakınında; akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği siteyi veya bu özelliklere sahip teknoparkı ifade eder.

Teknoloji geliştirme bölgelerine farklı ülkelerde, teknopark, teknokent, bilim parkı, araştırma parkı ve bilim kenti gibi farklı isimler verilmektedir. Türkiye 'de 4691 sayılı Kanun'da Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ismi kullanmakla birlikte, konunun tarafları arasında teknoloji ve parkın kısaltılmış şekli olan 'teknopark' kavramı kullanılmaktadır.

#### **Teknokentlerin firmalara sağladığı temel faydalar:**

1. Ar-Ge çalışmalarını için uygun mekân ve ortam sağlama

2. Üniversiteden daha kolay ve uygun şartlarda danışmanlık hizmetleri
3. Üniversiteyle daha etkin Ar-Ge işbirliği ile üniversitedeki araştırma altyapısından faydalanabilme
4. Benzeri Ar-Ge şirketleriyle bir arada olmanın sağlayacağı sinerji
5. Teknokent şirketinin sağlayacağı hizmetler ile teknoloji transferi ve gelişimi daha kolay sağlanması.

**Teknokentlerin üniversitelere sağladığı temel faydalar:**

1. Sanayi ile daha çok ve daha etkin işbirliği imkânı
2. Firmalarla karşılıklı ilişkilerle yeni konularda temel ve uygulamalı araştırma imkânı
3. Üniversitedeki araştırma sonuçlarının ekonomik değere dönüşmesini sağlama
4. Teknokentlerden sağlanan fonların araştırmaya aktarılması ile üniversiteye kaynak sağlama
5. Üniversite mezunlarına ve öğrencilerine daha fazla araştırma ve istihdam imkânları sağlanması.

**Teknokentlerin ülkeye sağladığı temel faydalar:**

1. Bilgiyi temel alan, ileri teknoloji üreten ve/veya yenilikçi firmaların oluşumu ve büyümesi
2. Üniversitelerin araştırma altyapısından daha çok faydalanma yolunun açılması
3. Ülkenin teknolojik ve dolayısıyla ekonomik kalkınma düzeyinin yükselmesi
4. Ülkenin milletlerarası rekabet avantajı ve gücünün artması
5. Ülkenin sosyal ve ekonomik gelişmişliğini artıran bu faaliyetler ile refah seviyesinin yükselmesi.

Bilgiye ulaşma ve onu elde etmeyi sağlayan tekniklerin tamamını kapsayan bilişim teknolojileri, işletmelerin kârlı ve sürekli müşterileri elde tutmak ve teknolojik altyapı imkânlarını geliştirmek için çok önemlidir. Teknolojik altyapıyı kuran işletmeler elde edilen bilgileri işletme içerisinde bölümler arasında etkin ve verimli kullanırlar. İletişim teknolojileri sürekli gelişmekte, (internet gibi) işletmelerin faaliyetlerini fazlaca etkilemekte ve hemen hemen her türlü bilgi de dijital ortamda aktarılabilir.

Dijital işletmeler, global organizasyon ve fırsatlara kolay ulaşır, işlerini sadeleştirip kolaylaştırarak verimli ve kârlı çalışır, rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlar ve böylece varlığını sürdürür. Dijital hizmetlerin gücünden faydalanarak yeni gelir kaynakları ile büyüme sağlayacak ve dijital platformun; müşteri ve tedarikçilerle etkileşimlerini temelden değiştirerek geleneksel iş yapma şekillerini yeniden kurar.

Self-servis ticaret kültürünün gelişimine bağlı olarak asırlık şirketler ayakta kalmaya çalışırken yeni kurulan ve teknolojiyi iyi kullanan şirketler büyümesini sürdürmektedir. Eve veya internete dayalı (home-internet, based businesses) işlerin hâkimiyetinin hızla arttığı günümüzde ucuz ve kolay güç kaynağı olan bilgi eşit fırsatta elde edilebildiği için iş yapma ve iş kurmada para veya fizikî gücün önemini azaltmaktadır.

**2.1.1. Türkiye'de Araştırma Geliştirme Faaliyetleri**

Akademik ve ilmi destek olmadan veya almadan yapılan her türlü faaliyet el yordamı ile iş yapmak gibidir. Türkiye'de akademik ve AR-GE faaliyetlerinde kamu kuruluşları ve üniversiteler önemli paya sahiptir. Üniversiteler dışında AR-GE faaliyetlerini yürüten kamu kurumlarının başında milli bir araştırma kurumu olan Türkiye İlimi ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) gelmektedir.

**TÜBİTAK;** muhtelif alanlarda ilmi araştırma ve teknolojik gelişmeyi, milli ekonomik kalkınma hedeflerine göre düzenlemek, koordine etmek ve teşvik etmekle görevli merkezi bir kuruluştur. Kurum, Türkiye'nin bilim ve teknoloji siyasetini belirlemeye katkı sunmakta, akademik AR-GE desteği vermekte, teşvik etmekte ve izlemekte ve milli öncelikler doğrultusunda AR-GE enstitüleri işletmektedir. Üniversite sanayi ilişkilerinin gelişimine de katkılar sağlamaktadır. Kurum, Türkiye'nin global alanda ilmi ve teknolojik rekabet gücünü arttırmak, ilmi araştırmaların teknolojik yeniliklere süratle dönüşebilmesi için yöntemler geliştirmek ve özel sektörün araştırma ve geliştirmeye etkin ve ağırlıklı olarak katılımını sağlamak üzere muhtelif teşvikler sağlamaktadır.

Sanayi sektöründe ticari AR-GE bilincini arttırmak üzere kurulmuş bulunan Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV); özel sektör ve kamu sektörünün ortak çalışmasının başarılı bir örneği olarak faaliyetlerini sürdürüyor. Bu kapsamda Vakıf, sanayi kuruluşlarının AR-GE faaliyetlerini teşvik etmekte, teknolojinin ticarileştirilmesi ve pazarlanabilir bir ürün, sistem veya hizmete dönüştürülmesi için gerekli altyapıya katkıda bulunmakta, finans desteği sağlamakta ve mevzuatın iyileştirilmesi yönünde çalışmalar yapmaktadır.

Türkiye'de AR-GE çalışmaları yürüten diğer bir kuruluş Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin teknolojik yeniliklere süratle uyumlarını sağlamak, rekabet güçlerini yükseltmek ve ekonomiye katkılarını ve etkinliklerini arttırmak için görev yapmaktadır. Bu çerçevede kuruluş, küçük ve orta ölçekli işletmelerin AR-GE faaliyetlerini desteklemekte, küçük işletmeler arasında AR-GE kültürünün gelişimini teşvik etmektedir.

Bilim otoriteleri, bilimin gücünü emperyalizmin emrine vermiş veya emperyalizm bilim camiasını elde

ederek kendisine hizmet ettiriyor iddiası yaygınlaşıyor. Çünkü emperyal güçler ticarileştiremeyeceği ilmi bir araştırma ve ilerlemeyi desteklemiyor.

## 2.2. Verimlilik Yönetimi İşlevi

Verimlilik, belirli bir üretim miktarı ile bu üretimi elde etmek için kullanılan faktörler arasındaki oran olarak, aynı miktar kaynakla daha çok üretim yapılmasını sağlama işlevidir.

Temel işletmecilik ilkelerinden ve performans (başarı) değerlendirme kriterlerinden olan verimlilik yönetimi başlı başına bir işlev olup ayrı bir birim olması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

**Verimlilik** (produktivite); üretimde elde edilen çıktının fizikî değerlerinin, üretimde harcanan girdilerin fizikî değerlerine oranıdır. Verimlilik, belirli miktarda bir kaynaktan azami miktarda ürün elde etmek için kullanılan bir ölçü olarak fizikî verimliliği ifade eder. Eğer aynı miktarda kaynak kullanan iki üretim süreçlerinden bir tanesi diğerinden daha fazla ürün elde edilmesini sağlıyorsa, daha fazla ürün sağlayan süreç daha verimlidir. Formülü:

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Fizikî Çıktı}}{\text{Fizikî Girdi}} = \frac{\text{Oluşturulan Toplam Fayda}}{\text{Sisteme Giren Değerler Toplamı}} = \frac{700 \text{ Kg. Pamuk İpliği}}{1.000 \text{ Kg. Pamuk}} = \%70$$

Yukarıdaki oranın payında yer alan “**oluşturulan toplam fayda**” ibaresi insan ihtiyaçlarını karşılama niteliği olan fayda anlamında, eşitliğin paydasında bulunan “**sisteme giren değerler toplamı**” ifadesi ise üretim için kullanılan üretim faktörlerini (emek, sermaye, müteşebbis ve teknolojiyi) ifade etmektedir. Uygulamada daha genel bir verimlilik hesaplamasından ziyade yalnız bir üretim faktörünün ele alındığı kısmi verimlilik hesaplamaları yapılır.

Verimlilik, ürünü en az maliyetle üretmek, **etkinlik ise**, işletmenin sahip olduğu kaynakları en optimum kullanması olarak israftan uzak, kaynakları en etkin ve verimli şekilde değerlendirerek üretmeyi ifade eder.

Farklı verimlilik kavramlarından ilki olan ve mühendislik ve teknik verimlilik olarak da ifade edilen fizikî verimlilik; daha ziyade mühendislikte kullanılan bir verimlilik kavramı olarak çıktı/girdi olarak formüle edilir ve hiçbir zaman fizikî çıktı, fizikî girdiye eşit olmayacağı kabul edilir.

**Fizikî** (mühendislik) **verimlilik**; "üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran" olarak tanımlanır ve genellikle bu ölçü, çıktı/girdi olarak formüle edilir. Çıktının toplam girdilere oranı ‘**toplam faktör verimliliği**’ ni gösterir. Çıktının herhangi bir üretim faktörüne oranı ise ‘**kısmi faktör verimliliği**’ni verir. Alınacak tedbirle 1.000 Kg. Pamuktan 900 Kg. Pamuk ipliği elde etmenin bir yolu bulunabilirse verimlilik düzeyi %90’a çıkarılmış olur. İşletmelerde fizikî verimlilik elden geldiğince %100’e diğer bir ifade ile 1’ çıkarılmasına çalışılmalıdır.

### İşletmelerde verimliliği artırmanın usulleri:

1. Makineleşmeyi artırarak yeni teknolojiler kullanmak ve standardizasyon sağlamak,
2. Fire ve hurdaları azaltmak,
3. Taşımacılığı kolaylaştırmak,
4. İş etüdü yaparak ergonomik (kullanışlı) şartlar ve iş yeri düzeni sağlamak,
5. Düzenli bakımlar yaparak makine durma ve arızalarını azaltmak,
6. Çalışanları motive etmek ve onların eğitim imkânlarını arttırmak,
7. Kurum içi ve dışı iletişimi geliştirmek.

İşletmeler kârlarını arttırabilmek için verimli çalışmalıdırlar. Verimlilik artışı işletmede çalışanları olumlu etkiler, işletmenin kârını artırır, çalışma kalitesini yükseltir ve motivasyonu artırır. Yüksek verimlilik artışı gayri safi milli hâsılayı büyüterek, hayat standardını yükseltmesi sebebiyle işletmeler, verimlilik konusuna önem verir ve onu daha da arttıracak yollar ararlar.

### Verimlilik sürecinde;

1. Üst yönetimin kararlılığı
2. Çalışanların verimlilik bilincinin artırılması ve bu gayretin tüm birimlerde gösterilmesi
3. İşletmenin stratejik hedeflerinden birinin verimlilik olması
4. Doğru bir verimlilik ölçme sisteminin kurulması
5. İzleme ve raporlama sisteminin uygulanması

Verimlilik yönetiminde, insanı merkeze alan, kalite ve çevre boyutunu benimseyen anlayış başarılı olur.

## 2.3. Organizasyon Geliştirme İşlevi

Organizasyon geliştirme bir işlev olarak, zamanla ortaya çıkan problemleri çözmek, daha etkili ve

katılımlı bir organizasyon kültürü için organizasyonun mesele çözme ve kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere girilen uzun süreli çabalarıdır.

**Organizasyon geliştirme;** organizasyonların yeni teknolojilere, pazarlara ve değişime daha etkili ayak uydurabilmeleri için inançlarını tutumlarını, değerlerini ve yapılarını geliştirmeye yönelik bir eğitim stratejisidir. Değişim yönetimi, süreç yenileme, yeniden yapılandırma ve yenilenim (inovasyon) olarak ifade edilen organizasyon geliştirme kavramı, yönetim bilimine yeni girmiş olmasından farklı tanımları vardır.

Dünyada her şey değişme ve gelişme süreci içinde bulunmaktadır. Ortaya çıkan ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler organizasyonlarda da çok yönlü etkiler ortaya çıkarmakta, yapılarını ve işleyişini değiştirmektedir. Globalleşme ile işletmeler organizasyon geliştirme yönetimiyle, daha fazla ilgilenmek durumundadırlar. İşletmeler, gelişen dünya şartlarına ayak uydurmak ve global rekabet ortamında başarılı olabilmek için kendilerini geliştirmelidirler. Bunun, için ilk aşamada global bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyonu çalışanları ile paylaşmaları gerekir, ikinci aşamada, işletmelerin kültürlerinde ortaya çıkan değişimler; yapılacak yenilikleri ve atılımları destekleyici bir yapıya kavuşturulmalıdır. İşletmelerin rekabet edebilmek ve müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ve daha iyi ürün sunabilmek için, bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde yeniden yapılandırılmalıdır.

Organizasyonlarda değişme ihtiyacı, verimliliğin azalması, çatışma veya memnuniyetsizliğin artması ve organizasyon niteliklerinin yetersiz olmaları halinde ortaya çıkar. Bu açık bir sistem olan organizasyon büyüdükçe, çevre şartları ve organizasyon üyeleri değiştikçe, değişen durumlara uyma ihtiyacı belirecektir.

#### **Değişim ihtiyacının temel sebepleri:**

1. Yetersiz faaliyetler,
2. Dengesiz büyüme,
3. Eskime ve faydasız hale gelme,
3. Elastiki olmama,
4. Belirsiz veya çatışan gayeler,
5. Tempo eksikliği ve yenilik yapma kapasitesinin olmayışı.

Organizasyonların gelişimini etkileyen sebepler organizasyonun kontrolünde olanlar ve olmayanlar diye ikiye ayrılır. Ekonomik şartlardaki değişim, kanunların değişimi, teknolojik ve sosyal etkiler bir dereceye kadar organizasyonların kontrolü dışında oluşan etkenlerdir. İkinci grupta yer alan ve organizasyondan kaynaklanan değişim sebepleri ise, genelde, daha çok kâr etme isteği, işletmeye yeni üyelerin alımı, birleşme, teknolojik yenilikler, çalışma alanının değişimi ve yöneticilerin liderlik arzuları gibi sebeplerdir.

**Değişim yönetimi;** organizasyon değişimini gerçekleştirmek için üst yönetimden tüm çalışanların da gelişimini sağlama ve iş süreçlerinde ortaya çıkan değişmelerin bilinçli olarak yönlendirilme, planlanma ve benimsenmesi sürecidir. **Değişim,** planlı veya plansız bir şekilde sistemin bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi için, kalite, iş ahlakının yerleşmesi, yönetim ve siyasette liyakat, çalışmada yüksek performans, dünya ölçeğinde bir organizasyon ve teknolojiye yüksek seviyeyi sağlamaktır. **Değişim mühendisliği** ise işletmelerin rekabet edebilmek ve müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ve daha iyi ürün sunabilmek için, tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü şekilde yeniden yapılandırılmasıdır. Bu, temelde bir kuruluşun hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak, performansta çarpıcı geliştirmeler yapmak gayesiyle iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve kendisini yenilemesidir. Teknik ve sosyal alanlarda uzmanlaşmış kişiler olan mühendisler bu süreçte önemli görevler yaparlar.

Değişim yönetiminin temel gayesi, etkin bir işletme stratejisi ile kurum performansını artırarak sürekli gelişmeyi sağlamaktır. Bu, inovasyon (yeni/iyileştirilmiş ürün/üretim yöntemi geliştirmek) ile sağlanabilir.

#### **Değişim mühendisliğinin temel faydaları:**

1. Değişim mühendisliği uygulamaları ile gereksiz uygulamalar işletme bünyesinden çıkarılır
2. Muhtelif görevler bir araya getirilebilir
3. Personeller karar mekanizmalarına dâhil edilebilir
4. Süreç aşamaları doğru bir şekilde sıralanabilir
5. Karmaşık olan süreçler daha basit ve anlaşılır hale getirilebilir

Günümüzde yeni bir yönetim düşüncesini ve organizasyonların yapılandırılmasını; iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişim, global rekabet ve globalleşme ve üçüncü olarak, insan haklarındaki gelişim faktörleri önemli ölçüde etkilemiş ve sonuç olarak işletmeler üzerinde birçok değişimi ortaya çıkarmıştır.

#### **Yeni gelişmelerin ortaya çıkardığı temel değişimler:**

1. Büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden küçük fabrikalara geçişi hızlandırması

2. Bürokratik kişilik yerine girişimciliği ön plana çıkarması

3. Pazar payı arttırmak yerine yeni pazarlar bulma çabası

5. Miktar yerini kalite odaklı üretim anlayışına bırakması

6. Büyüklük ekonomisinden esnekliği sağlayan küçük yapılara geçiş yapılması

7. Yüksek ve sivri hiyerarşik organizasyonlardan basık ve yalın organizasyonlara geçilmesi

Kişiler ve organizasyonlar açısından tüm bu gelişim “sürekli değişimi“ zorunlu hale getirmektedir.

**Organizasyon geliştirme süreci;** (1) problemi tanımlama, (2) teşhis ve çözümleri geliştirme, (3) harekete geçme, (4) faaliyet planı ve (5) sonuçları değerlendirme gibi beş aşamadan oluşur ve kendini sürekli yenileyen bir süreci kapsar. Organizasyon geliştirmede, duruma göre sürecin aşama sayısı da değişir

Yönetimde, farklı organizasyon geliştirme yöntem ve tekniği mevcut ve kullanılmaktadır. Burada anlaşılabilir olması açısından yapısal ve beşerî teknikler olarak sadece iki ana gruba ayrılarak incelenecektir.

### **Organizasyon geliştirme teknikleri:**

**1. Yapısal Teknikler:** Çalışanlar arasındaki ilişkileri ve işin niteliğini etkileyecek özellikteki organizasyonun teknik boyutunu merkeze alır. Hedef; işlerin yapısını değiştirerek çalışma ortamının niteliğini geliştirmek hem çalışanlarının tatmini ile daha başarılı kılmak, hem de organizasyonu güçlü kılarak daha etkili ve verimli olmasını sağlamaktır. Bunlar; (1) iş genişletme, (2) iş zenginleştirme, (3) iş basitleştirme, (4) iş rotasyonu, (5) bağımsız çalışma grupları ve (6) esnek çalışma gibi sıralanır.

**2. Beşerî Teknikler:** Organizasyonun insan unsuruyla ilgilidir ve biçimsel olmayan yönünü oluşturur. Organizasyon üyelerinin, inançları, sosyal, psikolojik etkileşim ve haberleşmeleri ve duyguları ile oluşturdukları organizasyonun kültürü üzerinde durur. İşbirliği, paylaşma, güven, iletişim, anlaşma ve çözüm işletme kültürünün nitelikleridir. Beşerî teknikler oluşan bu tabii organizasyon yapısı üzerinde; (1) duyarlılık eğitimi, (2) etkileşim analizi, (3) organizasyon davranışı, (4) süreç danışmanlığı, (5) tartışma grupları, (6) hayat ve meslek planlaması ve araştırma (geri bildirim) olarak sıralanan teknikleri oluşturur.

İster büyüme isterse başka şekillerde olsun her değişim ihtiyacı organizasyondaki dengeyi etkileyen, ferdi ilişkilerden başlayarak organizasyonda bütün ilişkileri değiştiren sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Gelişimin getirdiği meseleleri çözüme yöneticilerin sürekli işleri haline gelmiştir.

**İnovasyon;** ilmi, teknolojik, sosyal ve ekonomik araştırmalar sonucu ortaya çıkan bulguları ekonomik, siyasi ve sosyal düzeylerin bir veya birkaçında uygulayarak toplumsal faydaya dönüştürme çalışmalarıdır. Gelişim, “her duruma kusursuz uyum sağlayan” bir alana doğru sürekli ilerliyor. İnovasyon, mevcut olan bir değer yeniden şekillendirilmesi veya yeni bir mal, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmektir. Yenileştirme ile mal veya hizmet ticarileştirebilmeli ve sunuma daha hazır hale getirilmelidir. Kendi içerisinde mal, hizmet, pazarlama ve yönetim inovasyonu olarak 4 farklı türü vardır.

**1. Mal İnovasyonu:** Farklı ve yeni bir malı geliştirme veya önceden olan bir malı geliştirme ve farklılaştırarak pazara sunulması sürecine mal inovasyonu ismi verilir.

**2. Hizmet inovasyonu:** Farklı ve yeni bir hizmet geliştirme veya önceden olan bir hizmeti geliştirme ve farklılaştırarak müşteriye sunulan bir hizmeti ifade eder.

**3. Pazarlama İnovasyonu:** Mal veya hizmetin değişik ve yeni tasarımlarla ambalajlanması veya farklı pazarlama stratejileri geliştirilip sunulmasına pazarlama inovasyonu ismi verilir.

**4. Yönetim İnovasyonu:** Gelişen rekabete ayak uydurmak veya mevcut pazar konumunu koruyabilmek için çalışma ve iş süreçlerinin organizasyonunda yenileşmenin uygulanmasını ifade eder.

Harvard İşletme Bölümünden Prof. Clayton Christensen bütün dünyada kabul edilen; verimlilik, destekleyici ve yıkıcı inovasyon olarak üç çeşit inovasyon belirliyor: **Verimlilik inovasyonu**, daha çok işletme içi süreçlere yoğunlaşıyor ve dolaylı yoldan müşteri ilişkileri ile fiyata etki ediyor. **Destekleyici inovasyon**, mevcut müşteriye satılan ürünün daha iyisini sunmaya yönelik çalışmaları kapsıyor. **Yıkıcı inovasyon** (disrupti innovation) ise mevcut müşterilerin satın alma miktarını yükseltiyor ve geçmişte o ürünü tüketmeyenlerin ortaya çıkmasıyla bir pazar oluşturuyor. Bir teknolojinin yıkıcı olabilmesi için yenisiyle değiştirmek gerektiğinde pahalı olması veya devamlı iyileştirme gerektirmesi yeterli değil, mevcut çalışma modellerini geçersiz kılar ve yenisiyle değiştirilmelerini gerektirir. Yıkıcı inovasyon bu şekilde mevcut işletmeleri ortadan kalkmaya zorluyor ve daha önce aktif olan ürün, marka, model, dağıtım ve tedarik zinciri ve Ar-Ge harcamalarını pasif hale getiriyor. Facebook, Instagram, Amazon, Uber, Ebay, Airbnb, Booking.com, Spotify ve iPhone gibi alışkanlıkları kökten değiştiren ürün ve metotları gibi. Yıkım ifadesi, daha çok büyük işletme perspektifinden bakarak, küçük kaynaklara sahip küçük bir işletmenin, büyük işletmelere meydan okuması olarak görülür. Kendini rakipsiz büyük gören işletmeler kârlılığa



odaklanırken, yıkıcı küçük işletmeler ise büyük işletmelerce önemsenmeyen bölümleri odağına alır, bu boşlukları hedefler ve uygun fiyata doldurur. Kârlılık peşinde koşturmayı devam eden dev işletmeler hantal yapıları sebebiyle çevik davranamaz, küçük bir girişim ile rekabet edemez. Bir müddet sonra büyük işletmenin müşterisini elinden aldığı anda yıkım başlar. Yıkıcı inovasyon (disruptive innovation), girişimcilikte de yeni akım, haline geliyor. Bazı yenilikler yıkıcı değil sürdürülebilir inovasyon kategorisinde yer alıyor. Sürdürülebilir inovasyon, piyasaya hükmeden işletmelerin ürünlerini mevcut müşterileri için iyileştirmelerini ifade eder. Küçük ölçekli girişimlerin kutup yıldızı olan bu kavram, büyük işletmeleri de etkileyerek iş modellerinde değişikliklere gitmelerine yol açtı ve bazılarının iflasına sebep oldu.

Yıkıcı inovasyonda yarış sürdürmek isteyen işletme inovasyon kültürünü benimseyip uygulaması lazım.

**İnovasyonun getirdiği endüstriyel gelişimde; endüstri 1.0:** Buhar, su, rüzgâr gibi tabii çevre unsurlarından bir tork (dönüş) gücünün sisteme aktarımı ile bir endüstriyel güç elde ediliyor. Buhar gücü ile çalışan makinelerle fabrikalar açıldı, lokomotifler yapıldı. Buhar gücünü elde etmek için de kömür gibi enerji kaynakları kullanıldı. **Endüstri 2.0:** Enerji kaynaklarından sağlanan enerji gücünü kullanarak çalışan üretim bantları devreye girdi. **Endüstri 3.0:** 1970'li ve 1980'lerde bilgisayarların ve mikro elektronığın üretime yaygın olarak katılımı sağlanmıştır. **Endüstri 4.0:** Temel olarak bilişim teknolojileri ile sanayiye bir araya getirmeyi hedefleyen ve iki bileşenden ilki olan yeni nesil yazılım ve donanım; düşük maliyetli, az yer kaplayan, az enerji harcayan, az ısı üreten ve yüksek güvenilirlikte çalışan donanımlar ve bunları çalıştıracak işletim ve yazılım sistemlerdir. İkinci ana bileşen ise cihaz tabanlı internet; yeryüzündeki tüm cihazların birbiriyle bilgi ve veri alışverişi için kullanıldığı ve eşyaların interneti ile her türlü araç ve gerece entegre edilen, sensor ve işleticilerle donanmış, internet bağlantılı akıllı elektronik sistemdir. Üretim sürecinde bu sistemlerin kullanılması ile insana daha az bağımlı üretim yapabilecek 'akıllı fabrikalar' dönemi başlayacak ve üretim süresi, maliyetler ve üretim için gerekli enerji miktarı azalacak, üretim miktarı ve kalitesi artacaktır. 4. sanayi devrimi sürecinde bilgi ekonomisi ve dijital dönüşüm her alanda kendini göstermesiyle meslekler de giderek daha farklı zihni beceriler gerektiren bir dönüşüm içine girmiştir. İş gücü piyasasında ihtiyaç duyulacak becerilerin bugünden öngörülemez hale gelmesiyle, gençlerin dijital çağa uygun yeni yetenekler kazanması gerekir. Artık zamanımızda, bir insanın zekâsı bilgisine göre değil, bilgiyi elde etme yeteneğine göre ölçülüyor. Bu sebeple sürekli yeni bilgi öğrenme, sorgulama ve yenilenme sorumluluğu her insanı yakından ilgilendiriyor. **Endüstri 5.0:** 1 İnsan+1 Bilgisayar+1 Fabrika=Endüstri 5.0. Yapay zekalı robotlar hızlı bir şekilde geliştiriliyor. Yapay zekalı robotlar; bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp, kullanabilme, onları tamir edebilme, yeniden programlama, online, buluta veri aktaran, kendi aralarında iletişim kuran sistemler olarak uzaktan kontrol edilebilecektir. Bu süreci, ülke ve işletmeler iyi takip ederlerse, teknoloji ve lisans ihraç edebilecek ve elde edecekleri fikri mülkiyet hakları ile ülke dışına açılacaklardır.

Her gelişimin beraberinde getirdiği problemleri çözüme kavuşturmak yöneticilerin sürekli işi olmuştur.

### **Onuncu Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. Muhasebe işlevi nedir? Açıklayarak, muhasebe bilgisinin kullanıcılarını yazınız.
2. Finans işlevi nedir? Açıklayarak, finansman araçlarını sıralayınız.
3. İnsan kaynakları işlevini açıklayarak, işletmede insan kaynakları yönetiminin temel gayesini yazınız.
4. İşletmede işe alma ve oryantasyon nedir, nasıl yürütülür? Açıklayınız.
5. Personel eğitimi ve personel güçlendirme nedir ve nasıl yürütülür? Açıklayınız
6. Organizasyon iklimi ve organizasyon kültürünü açıklayarak, organizasyon kültürünün işlevlerini sıralayınız.
7. Performans değerlendirme nedir? Açıklayarak, performans değerlendirme sebeplerini yazınız.
8. Kariyer nedir? Açıklayarak, kariyer planlamasının gerekliliğini yazınız.
9. Ücretlendirme nedir? Açıklayarak, ücret çeşitlerini sıralayınız.
10. İş sağlığı ve iş güvenliği nedir?
11. Çalışanların motivasyonu nasıl sağlanabilir? Yazınız.
12. Mobbing nedir? Açıklayarak, mobbing uygulamalarına karşı yapılması gerekenleri yazınız.
13. Halkla ilişkiler işlevini açıklayarak, halkla ilişkiler faaliyetlerinde hedef alınan grupları yazınız.
14. Araştırma ve Geliştirme İşlevini açıklayarak, Türkiye'deki AR-GE faaliyetlerini değerlendiriniz.
15. Verimlilik yönetimi işlevini açıklayınız.
16. Organizasyon geliştirme işlevini açıklayınız

**FAYDALANILAN KAYNAKLAR**

- ACUNER Ş. A., Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, MPM Yay., Ankara, 2001.
- AKTAN, C.C. Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, İstanbul: ARI Düşünce ve Toplumsal Gelişim Der. Yay, 1999.
- ALTINBAŞAK Farina, İpek ve diğerleri, Küresel Pazarlama, Anadolu Ün. Yay. No:2821. 1. Baskı. Eskişehir, 2013.
- AR Fikret, Büro Yönetimi Teknikleri, Yargı Yayınları 6. Baskı, Ankara,1999.
- ARIKAN Rauf ve ODABAŞI, Yavuz: Tüketici Davranışları ve Tüketici Bilinci, A.Ü., Yay., No:646, Eskişehir,1996.
- ARSLAN Metin, Global Pazarlama Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2016.
- ARSLAN Metin, İşletme Yönetimi-1, Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2016.
- ARSLAN Metin, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2016.
- ARSLAN Metin, Hizmet Pazarlaması, Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- ARSLAN Metin, İşletme Becerileri ve Grup Çalışması, Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- ARSLAN Metin, Marka ve Marka Stratejileri, Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- ARSLAN Metin, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2014.
- ARSLAN Metin, Tüketici Davranışları, Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2014.
- AYDIN Ahmet Hamdi, [www.yeniasya.com.tr/ahmet-hamdi-aydin/kamu-yonetimi-ve-danisma-istisare](http://www.yeniasya.com.tr/ahmet-hamdi-aydin/kamu-yonetimi-ve-danisma-istisare)
- BABACAN Muazzez, Reklamcılık, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık, Ankara, 2006.
- BAHAR Emel, İletişim, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.
- BAKIRTAŞ Hülya, Müşteri İlişkileri Yönetimi, 1. Baskı, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa, 2013.
- BALÇIK Bahaettin, İşletme Yönetimi. 5. Baskı. Nobel Yayınları, Konya, 2005.
- BATTAL Ahmet, [http://www.yeniasya.com.tr/ahmet-battal/yoneten-yonetilen-ve-adina-yonetilen\\_380497](http://www.yeniasya.com.tr/ahmet-battal/yoneten-yonetilen-ve-adina-yonetilen_380497)
- CAN Halil ve diğerleri, Genel İşletmecilik Bilgileri, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.
- CEMALCILAR İlhan, Pazarlama Yönetimi. Anadolu Ün. Yay. No:885. Üçüncü Baskı. Eskişehir, 2001.
- ÜCELOĞLU Doğan, Yeniden İnsan İnsana, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2000.
- ÇAKMAK Melek, Yönetimde Problem Çözme Teknikleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.
- ÇETİN Canan, Temel İşletmeciliğe Giriş, Beta, 1.Baskı, Yay. No:3132, İstanbul, 2014.
- DEMİR Şirvan Şen, Turizm İşletmelerinde Halkla İlişkiler, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011.
- DEMİR Perihan, Sekreterlik Teknikleri ve Büro Yönetimi, Tutubay Yayınları, Ankara, 2000.
- DEMİRAY Uğur, Etkili İletişim, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2010.
- DOĞAN Oğuzhan, Tayfun ASAL, Yönetim ve Motivasyon, Kavim Yayıncılık, 2009.
- DOLU Şükrü, Medya ve Tüketim Çılgınlığı, Düşünen Adam Yayınları, İstanbul, 1993.
- EFİL İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 11.Baskı, Dora basım, yayım, dağıtım, Bursa, 2010.
- EKİCİ M. Sena, İktisada Giriş, Siyasal Kitabevi, 2, Baskı, Ankara, 2001.
- EKİCİ M. Sena, Kamu Maliyesi, Kavram Yayınları, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.
- ERDOĞAN Bayram Zafer, Pazarlama Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2579, Eskişehir, 2013.
- ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1997.
- EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayın Basım, İstanbul, 2000.
- EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş. 2. baskı, İstanbul, 1993.
- GENÇ Nurullah, Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004.
- GÖLE Celal, Ticaret Hukuku Açısından Aldatıcı Reklamlara Karşı Tüketicinin Korunması, Sevinç Matbaası, Ankara, 1983.
- <http://aa.com.tr/tr/dunya/8-milyarderin-serveti-dunyanin-yarisina-esit/728261> (Erişim tarihi: 19-01-2017)
- <http://kdk.gov.tr/sayilarla/turkiyenin-imfy-olan-borcu-bitti/18> (Erişim tarihi: 13-02-2017)
- <http://ozanahmetince.blogcu.com/sanat-ve-toplum/12897728> (28.08.2014/13.00)
- [http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0leti%C5%9Fim\\_ara%C3%A7lar%C4%B1](http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0leti%C5%9Fim_ara%C3%A7lar%C4%B1)(25.08.2014/ 14.00)
- <http://www.bilkent.edu.tr/~bilheal/uremesagligi/saglikliyasamonerileri.html>
- [http://www.bumko.gov.tr/Eklenti/81,butcehazirlamarehberipdf.pdf?0&\\_tag1=F5E2C129A0D67C4A9C4BC300651F25B327815157](http://www.bumko.gov.tr/Eklenti/81,butcehazirlamarehberipdf.pdf?0&_tag1=F5E2C129A0D67C4A9C4BC300651F25B327815157) (Erişim tarihi: 01-03-2017)
- <http://www.bumko.gov.tr/TR,7044/temel-ekonomik-buyuklukler-2000-2017.html> E. tarihi: 28-02-2017

- <http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/hizmetTicaretI/uluslararasıİlliskilerHizmetTicaretIAnlasmaları>- (Erişim tarihi: 13-02-2017)
- <http://www.felsefesinifi.com/?Bid=1467628> (28.08.2014/10.47)
- <http://www.mfa.gov.tr/islam-isbirligi-teskilati.tr.mfa> (Erişim tarihi: 13-02-2017)
- <http://www.mta.gov.tr/mevzuat/duyurular/duyanalitik-butce-3.pdf> (Erişim tarihi: 01-03-2017)
- <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/02/20170205M1-1.pdf> (Erişim tarihi: 09-02-2017)
- <https://www.hazine.gov.tr/tr-TR/Sikca-Sorulan-Sorular/AB-tanimli-borc-stoku-nedir-Ulkemiz-acisindan-neden-onemli-bir-gostergedir> (Erişim tarihi: 14-02-2017)
- <https://www.tse.org.tr/tr/icerikdetay/2358/6898/helal-belgelendirme-hizmetlerimiz.aspx> E.tarih: 20.2.2017
- İNAL Emrehan, Reklam Hukuku ve Aldatıcı Reklamlar, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
- İRMEK M. Kemal, Yönetmeyi Başarmak, Arıkan Basım Yay. Dağıtım, İstanbul, 2005.
- İSLAMOĞLU Ahmet Hamdi, Pazarlama Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- KADİBEŞGİL M. Salim, Halkla İlişkilerde Temel İlkeler, Reklamın Özellikler, İzmir, 1986.
- KAĞNICOĞLU Hakan, Üretim Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2584, Eskişehir, 2012.
- KARA M. Ali, İşletme Becerileri Grup Çalışması, 6. Bsk. Murathan Yayınevi, Mart 2008
- KARABULUT Muhittin, Tüketici Davranışı, 3. Baskı. İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:102.
- KARAFAKIOĞLU Mehmet, Uluslararası Pazarlama Yönetimi, İst.Ünv. İstanbul, 1990.
- KARAHAN Kasım, Hizmet Pazarlaması, Beta Basım Yayım Dağ. Birinci Baskı, İstanbul, 2000.
- KARAKAŞ Ayşegül, İşletme-1,2, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Açık Öğretim Okulları, Ankara, 2013.
- KAVAS, Ali Can ve Diğ., Tüketici Davranışları, Anadolu Üniv., Yay. No:880, 1. Baskı, Eskişehir, 1995.
- KOÇ Hakan ve TOPALOĞLU Melih, Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler, Seçkin, Ankara, 2003.
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011.
- KOZLU M. Cem: Uluslararası Pazarlama, İş Bankası Yayınları, 6. Baskı, 1998.
- MISIRLI İrfan, Genel ve Teknik İletişim, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013.
- MUCUK İsmet, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2008.
- ODABAŞI Yavuz, Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- ÖNAL Güngör, İşletme Yönetimi ve Organizasyon, Marmara Ü. S.B.E. No: 04. İstanbul, 1995.
- ÖZEVREN Mîna, Toplam Kalite Yönetimi, Alfa, 2. Baskı, İstanbul, 2000.
- ÖZGEN Hüseyin, Azmi YALÇIN, Temel İşletmecilik Bilgisi, 3. Baskı, Nobel Kitabevi, Adana, 2005.
- ÖZTÜRK Özlem, Aldatıcı Televizyon Reklamlarına Karşı Tüketicinin Korunması, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.
- ÖZTÜRK Ayşe, Hizmet Pazarlaması, 2. Baskı Detay Kitap ve Yayın. Eskişehir, 2000.
- PASİN Gülseren, Sanat Etkinliklerini İzleme, MEB Yayınları, Ankara, 2007.
- PEHLİVAN Osman, Kamu Maliyesi, Derya Kitabevi, Trabzon 2008.
- QUANTİN Dela Bedoyere, Sorun Çözme Teknikleri, Rota Yayınları, İstanbul,1997.
- SARUHAN Şadi Can, İşletme Fonksiyonları, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 3000, Eskişehir, 2013.
- ŞİMŞEK M. Şerif, İşletme Bilimlerine Giriş, Gazi Kitabevi, 16. Baskı, 2006.
- TAVMERGEN İge, Doğrudan Pazarlamada Stratejik Pazarlama Planlaması ve Uygulanabilecek Stratejiler, Verimlilik Dergisi, Sayı 4, 1998.
- TEK Ömer Baybars, Pazarlama İlkeleri, Yedinci Baskı, Cem Ofset Mat. San. İzmir, 1997.
- TEKEL Özgün, “Organizasyon ve İş Etüdü”, Tutubay Yayınları, Ankara, 2000.
- TOPSES Gürses, Eğitim Sürecinde İnsan ve Psikolojisi, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara,1992.
- TUTAR Hasan, M. Kemal YILMAZ, Genel İletişim Kavramlar ve Modeller, 7.B., Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010.
- UYGUR Akyay, Yönetim ve Organizasyon, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım. Konya, 2005.
- ÜNSALAN Erdal ve ŞİMŞEKER, Bülent: Temel İşletmecilik Bilgileri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
- YATKIN AHMET, Halkla İlişkiler ve İletişim, Nobel Yayıncılık, Ankara,2003.
- ZAIM Sebahaddin, İslamın İktisadî Görüşü, Mülakat: Burhan Bozgeyik, Yeni Asya Yayınevi, İstanbul, 1981.
- ZILLIOĞLU Merih, İletişim Nedir, Cem Yayınevi, İstanbul,1993.